

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Διοίκηση προσωπικού Τουριστικών επιχειρήσεων

ΣΥΝΟΨΗ: Η επιτυχία μίας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε αυτή. Στις αρχές του προηγούμενου αιώνα το θέμα της διοίκησης των επιχειρήσεων και της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, αποτέλεσαν αντικείμενο επιστημονικής ανάλυσης και διαμορφώθηκε ένα ευρύ πλέγμα θεωρητικών απόψεων, οι οποίες ομαδοποιήθηκαν σε σχολές. Κάθε σχολή προσέγγιζε από τη δική της οπτική γωνία τη διοικητική επιστήμη. Στο κεφάλαιο αυτό θα κάνουμε μία ανασκόπηση των κυριότερων σχολών και των θεωρητικών τους θέσεων.

1 Ιστορική ανασκόπηση στην επιστήμη της Διοίκησης

Η ιστορική ανασκόπηση που αφορά την εξέλιξη της επιστήμης της Διοίκησης, μας φέρνει σε επαφή με βασικές έννοιες, σημαντικούς προβληματισμούς και αποδεικνύει την αναγκαιότητα της επιστημονικοποίησης της αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων.

2 Κλασσική Σχολή

Η κλασσική σχολή είναι αυτή που έθεσε τα θεμέλια της επιστήμης της διοίκησης. Σκοπός των θεωρητικών της κλασσικής σχολής ήταν να μπει τάξη στη χαώδη κατάσταση με την οποία λειτουργούσαν τα εργοστάσια της εποχής της βιομηχανικής επανάστασης, ώστε να γίνουν ανθρώπινες οι απαράδεκτες συνθήκες εργασίας της εποχής και ταυτόχρονα να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της εργασίας τους, δηλαδή να κερδίσουν οι εργοδότες.

2.1 Frederik Winstow Taylor

Ο πατέρας της επιστημονικής διοίκησης, ο **Frederik Winstow Taylor** (1856-1915) ήταν μηχανικός. Ο Taylor παρατήρησε ότι οι εργάτες των εργοστασίων μεταλλοβιομηχανιών όπου εργαζόταν δεν είχαν ούτε τη διάθεση και ούτε τις δυνατότητες να αποδώσουν ικανοποιητικά, ενώ από την άλλη πλευρά η εργοδοσία επέμενε να αγνοεί τις πραγματικές συνθήκες εργασίας και την ανεπάρκεια της εργατικής αμοιβής.

Στην προσπάθειά του να ερμηνεύσει θεωρητικά τα παραπάνω φαινόμενα και πεπεισμένος ότι είναι δυνατό να βελτιωθεί η εργοδοτική και η εργατική θέση ταυτόχρονα, ο Taylor¹ πρότεινε :

α) Να γίνεται ακριβής και συστηματικός σχεδιασμός των μεθόδων εκτέλεσης ενός έργου, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αποκλείονται οι περιττές κινήσεις, να

¹ Taylor F.W. The Principles of Scientific Management, Harper and Brothers, N.Y. 1911

εξασφαλίζονται οι πιο κατάλληλες και να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά μηχανήματα και εργαλεία.

β) Να καθοριστούν πρότυπα εργασίας, μετά από μελέτη και χρονομέτρηση των αναγκαίων κινήσεων, που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση ενός έργου και

γ) Να γίνεται προγραμματισμός του έργου που αναλαμβάνει κάθε εργαζόμενος και να καθορίζεται η αμοιβή του ανάλογα με την απόδοση.

Στόχος του Taylor ήταν να εντοπιστούν τα πιθανά ασθενή στοιχεία της παραγωγής και να οργανωθεί η θεραπεία τους. Πίστευε ότι με τον τεχνικό ορθολογισμό ήταν δυνατόν να αυξηθεί η παραγωγικότητα και μ' αυτό το τρόπο να βελτιωθεί το επιχειρηματικό κέρδος και οι αποδοχές του εργατικού δυναμικού. Ο Taylor είχε την πεποίθηση ότι με την εφαρμογή των αρχών του θα σταματήσουν οι συνεχείς συγκρούσεις μεταξύ επιχείρησης κι εργαζομένων και η απόδοση στην εργασία θα αναγνωριστεί και θα αμειφθεί ανάλογα.

Μπορεί οι απόψεις του Taylor να ήταν ρομαντικές για την εποχή του, το έργο του όμως είχε τεράστια σημασία για τη Διοίκηση των Επιχειρήσεων και για την παγκόσμια κοινωνική ισορροπία γενικότερα.

Πέρα από τη φιλοσοφική προσέγγιση της διοίκησης, ο Taylor ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τη λογιστική, τη λογιστική του κόστους, τη λογιστική αποθεμάτων, την οργάνωση των αποθεμάτων, την προτυποποίηση της παραγωγής, την ανάλυση αγορών και πωλήσεων και γενικά με όλα τα θέματα που μπορούν να αφορούν την αποτελεσματικότητα της εργασίας.

Ο Taylor ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τη χρονομέτρηση της εργασίας. Ο Gilbreth, στενός συνεργάτης του Taylor, προσπάθησε με ειδικά σχεδιαγράμματα, στα οποία παρουσίαζε με σύμβολα τις κινήσεις των εργατών, να προσεγγίσει τον μοναδικό άριστο τρόπο για να γίνεται κάθε εργασία.

2.2 Fayol

Ο Γάλλος μηχανολόγος **Fayol** (1841-1926) έδειξε κύρια ενδιαφέρον για την οργάνωση των ανωτέρων κλιμακίων της διοικητικής πυραμίδας. Ο Fayol διέκρινε την ομοιότητα που έχουν οι διοικητικές αρχές, είτε αφορούν στην επιχειρηματική δράση είτε σε οποιαδήποτε άλλη οργάνωση (οικογένεια, σχολείο κλπ.).

Ο Fayol² πρώτος καθόρισε τις λειτουργίες της επιχείρησης ως εξής :

² Fayol Henri. Γενικά αρχαί εκμεταλλεύσεως εις τας επιχειρήσεις. Έλλην. Αθήνα 1952.

- Οικονομική λειτουργία: Αναζήτηση και διαχείριση των κεφαλαίων.
- Εμπορική λειτουργία: Αγορές, πωλήσεις, ανταλλαγές.
- Τεχνική λειτουργία Παραγωγή, βιομηχανοποίηση.
- Λειτουργία ασφαλείας: Προφύλαξη των ατόμων και δικαιωμάτων, διαφύλαξη αγαθών.
- Λογιστική λειτουργία: Απογραφή, ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων, κόστος, στατιστική.
- Διοικητική λειτουργία: Αναλύεται στα στοιχεία πρόβλεψη και οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος.

Ο Fayol καθόρισε επίσης και τις λειτουργίες της διοίκησης της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι και σήμερα επίκαιρες:

- Πρόβλεψη
- Οργάνωση
- Διεύθυνση
- Συντονισμός
- Έλεγχος

Πρόβλεψη κατά τον Fayol είναι η έρευνα του μέλλοντος και η λήψη των απαραίτητων μέτρων σε σχέση με τις πληροφορίες που προκύπτουν. Το αποδοτικότερο μέσο επιχειρηματικής οργάνωσης σε σχέση με το μέλλον, είναι το πρόγραμμα δράσης.

Οργάνωση κατά τον Fayol είναι ο εφοδιασμός της επιχείρησης με κεφάλαια , εργαλεία , πρώτες ύλες και προσωπικό, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της.

Η οργάνωση του ανθρώπινου παράγοντα κατά τον Fayol ορίζεται ως :

- Σύσταση ιεραρχίας
- Καθορισμός αρμοδιοτήτων
- Προσδιορισμός καθηκόντων
- Διάκριση των διαιρέσεων της εργασίας

Η Διεύθυνση Κατά τον Fayol οφείλει να αξιοποιήσει τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση, να οδηγήσει τις ενέργειες του προσωπικού και να καθορίσει την πορεία της επιχείρησης.

Διεύθυνση προσωπικού είναι η τέχνη να χειριζόμαστε ανθρώπους και να τους πείθουμε να εκτελούν τις εντολές γρήγορα, μ' ενδιαφέρον και φρόνηση. Αυτό προϋποθέτει:

- Να γνωρίζει ο Διευθυντής τι ζητά
- Να γνωρίζει ο Διευθυντής το προσωπικό του
- Ο Διευθυντής να έχει λίγους (το πολύ έξι) υφισταμένους ώστε να επικοινωνεί αποτελεσματικά μαζί τους.
- Οι υφιστάμενοι να είναι ικανοί.
- Ο Διευθυντής να γνωρίζει τα συμβαίνοντα και να τα αξιολογεί αμερόληπτα.
- Ο Διευθυντής να δίνει το καλό παράδειγμα
- Ο Διευθυντής να κάνει περιοδικές επιθεωρήσεις
- Ο Διευθυντής με τους κυριότερους συνεργάτες του να οργανώνει το πρόγραμμα δράσης, να συγκεντρώνει ιδέες και να βεβαιώνεται για την πορεία της επιχείρησης.

Ο Συντονισμός κατά τον Fayol έχει σα σκοπό να εναρμονίσει όλες τις πράξεις στο γενικό συμφέρον της επιχείρησης. Ο Fayol είχε εντοπίσει την εγωιστική τάση του κάθε τμήματος της επιχείρησης να κλείνεται στον εαυτό του, να υπερεκτιμά την αξία του και να θεωρεί την αποστολή του σα μοναδικό σκοπό, παραγνωρίζοντας το γενικό συμφέρον της επιχείρησης. Ο συντονισμός έχει σκοπό να βάλει σε τάξη τις πράξεις της επιχείρησης, ώστε να λειτουργεί αποδοτικά.

Ο έλεγχος κατά τον Fayol είναι η διαδικασία με την οποία εξακριβώνεται εάν οι εντολές εκτελέστηκαν και το πρόγραμμα ακολουθείται. Ο έλεγχος γίνεται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, σ' όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας και αφορά σε πρόσωπα, πράγματα και πράξεις.

2.3 Max Weber

Ο Max Weber³ (1864-1920) ήταν Γερμανός νομικός και ασχολήθηκε θεωρητικά με διάφορους τύπους εξουσίας.

³ Weber Max. The theory of Social and Economic Organization. Free press and Falcon's Wing Press. 1947

Παραδοσιακή εξουσία: Η μορφή αυτή της εξουσίας αντιμετωπίζεται σαν ιερή , αιώνια , απρόσβλητη και συνήθως κληρονομικά δεδομένη.

Χαρισματική εξουσία : Η μορφή αυτή της εξουσίας αφορά σε ανθρώπους, οι οποίοι έχουν ειδικά ηγετικά χαρίσματα και οι ομάδες τους ακολουθούν πεπεισμένες ότι οι πράξεις αυτού του ηγέτη ενσαρκώνουν τις ιδέες τους.

Γραφειοκρατική εξουσία : Σ' αυτή τη περίπτωση δεν οφείλεται υπακοή σε ένα άτομο - ηγέτη αλλά σε ένα πλέγμα από απρόσωπες αρχές. Αυτός ο τύπος εξουσίας μπορεί να αναπτυχθεί απεριόριστα. Ο Weber μίλησε για πυραμδική ιεραρχία και υποστήριξε ότι η γραφειοκρατική οργάνωση πρέπει να λειτουργεί μέσα από ένα λεπτομερές σύστημα κανόνων και κανονισμών.

Ο Weber είχε την εντύπωση ότι η γραφειοκρατική οργάνωση οδηγεί σε ορθολογισμό και αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Εκ των υστέρων όμως αποδείχτηκε ότι η γραφειοκρατική οργάνωση έχει πλήθος μειονεκτημάτων.

2.4 Henry Ford (1863-1947)

Γνωστός Αμερικανός Βιομήχανος « ο πρώτος επαγγελματίας οργανωτής» σε παγκόσμια κλίμακα. Είναι ο εμπνευστής του συστήματος « αλυσίδας παραγωγής» ή « συνεχούς ροής», σύμφωνα με το οποίο ένα αντικείμενο μεταφερόμενο με κυλιόμενες ταινίες, κεκλιμένα επίπεδα, κλπ. περνά από θέση σε θέση εργασίας χωρίς διακοπή. Εφάρμοσε την εβδομάδα εργασίας των πέντε ημερών, διότι πίστευε ότι ο εργάτης είναι συνεργάτης, πρέπει να αμείβεται καλά και να μην εργάζεται εξοντωτικά.

2.5 Harrington Emerson (1835-1931)

Ήταν από τους πρώτους που συνέδεσε την οργάνωση με την αποτελεσματικότητα. Η προσπάθεια του Emerson συμπλήρωσε τα οργανωτικά συστήματα των τριών μεγάλων της αμερικανικής σχολής Taylor, Gantt και Gilbreth.

2.6 Oliver Sheldon (1894-1951)

Ο Sheldon ήταν σύμβουλος επιχειρήσεων και ασχολήθηκε με τη φιλοσοφία της διοίκησης. Είδε την επιχείρηση σαν σύνολο και όχι σαν απόδοση των τελευταίων

κλιμακίων. Αν και το έργο του δεν είχε την ακτινοβολία και την ευρύτητα του Fayol, πολλοί το παρομοιάζουν μ' αυτό.

2.7 Harry Arthur Hopf (1882-1949)

Ήταν ο θεμελιωτής της θεωρίας της « αριστοποίησης », ή « οπτιμολογίας ». Βασίζεται στην άποψη ότι η οργάνωση είναι η επιστήμη του άριστου « optimum ».

2.8 Charles Bedaux (1888-1944)

Ο Bedaux επινόησε και εφάρμοσε το 1916 το δικό του οργανωτικό σύστημα αξιολόγησης και αμοιβής της εργασίας. Το σύστημα Bedaux αναλύει την εργασία σε μονάδες (ανθρωπόλεπτα) και ορίζει την πρότυπη παραγωγή η οποία αντιστοιχεί ανά ώρα με το έργο που παράγει ο εργαζόμενος σε 60 ανθρωπόλεπτα. Στη συνέχεια ορίζεται η τυπική αμοιβή ανά 60 ανθρωπόλεπτα. Ο εργαζόμενος αμείβεται ανά ώρα ανάλογα με τη θετική ή αρνητική απόκλιση από την τυπική παραγωγή.

2.9 Lyndall F. Urwick (1893-1959)

Ο Urwick, στρατιωτικός και στη συνέχεια σύμβουλος σε θέματα οργάνωσης, πρότεινε η εξουσία να ορίζεται γραπτά και επέμεινε στο ότι οι ιεραρχικά ανώτεροι είναι προσωπικά υπόλογοι για τις πράξεις των υφισταμένων τους. Ο Urwick επίσης υποστήριξε ότι οι άνθρωποι που δεν εξουσιοδοτούν είναι επαγγελματικά καταδικασμένοι.

3 Η νεοκλασική σχολή

Η κλασική σχολή εστίασε στα οφέλη που μπορεί να προσφέρει η οργάνωση της επιχείρησης. Απέναντι στους θεωρητικούς της κλασικής σχολής τάχθηκε μία ομάδα νεότερων θεωρητικών, οι οποίοι υποστήριξαν ότι πρέπει να δοθεί περισσότερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό οι θεωρητικοί της νεοκλασικής σχολής χρησιμοποίησαν την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την κοινωνική ψυχολογία, τις πολιτικές επιστήμες κλπ.

3.1 Mayo

Αντίθετα με τον Taylor, ο Mayo (1880-1949), υποστήριξε ότι η αμοιβή δεν αποτελεί το μοναδικό παράγοντα που οδηγεί τους εργαζομένους σε εξαρτημένη απασχόληση. Μετά από πενταετή παρατήρηση των εργασιακών συνθηκών του εργοστασίου της Western Electric στο Σικάγο, διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι περισσότερο συμπεριφέρονται σα μέλη οργανωμένων ομάδων, παρά σαν όχλος ή σαν άτομα. Ο Mayo πίστευε ότι η κύρια πηγή συγκρούσεων στο χώρο του εργοστασίου ήταν η έλλειψη ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων. Κατά τον Mayo κάθε προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης εργασίας προϋποθέτει ποιοτική βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων στο χώρο της εργασίας.

3.2 Douglas Mc Gregor

Ο Mc Gregor ήταν καθηγητής της επιστήμης της διοίκησης στο Τεχνολογικό Ινστιτούτο της Μασαχουσέτης. Ο Mc Gregor ήταν ο εμπνευστής της θεωρίας χ και ψ.

Η θεωρία χ υποστηρίζει ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν τεμπέληδες, ανεύθυνοι, εγωιστές και αδιάφοροι, τότε θα συμπεριφέρονται και σαν τέτοιοι. Τότε ο έλεγχος και η καθοδήγηση είναι οι μόνες κατάλληλες μέθοδοι για τη διοίκηση.

Η θεωρία ψ αντίθετα υποστηρίζει ότι αν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν υπεύθυνοι, σαν άνθρωποι που νοιώθουν ευχαρίστηση να εργάζονται και να συνεργάζονται, τότε εμφανίζονται αυτά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

Ο Mc Gregor ήταν κύρια θεωρητικός. Πολλοί εναντιώθηκαν στις απόψεις του και προσπάθησαν με μετρήσεις και πειράματα να τις απορρίψουν, πολλοί όμως απέδειξαν ότι πολλά από τα συμπεράσματα της θεωρίας χ και ψ ήταν βάσιμα.

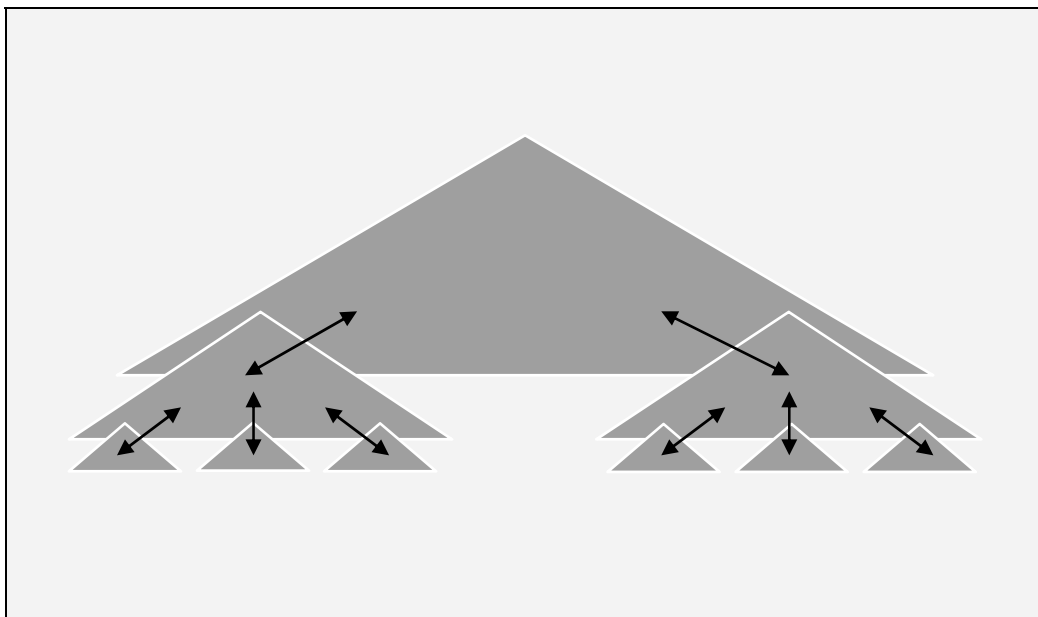
3.3 Rensis Linkert

Ο Linkert⁴ υποστήριξε ότι ο κάθε διευθυντής έχει το δικό του ύφος, το δικό του στυλ. Όμως προσδιόρισε τελικά τέσσερα τυπικά στυλ διοίκησης:

⁴ Likert Rensis. New Patterns of Management. Mc Graw - Hill. N.Y. 1961.

- Το εκμεταλλευτικό αυταρχικό
- Το καλοσυνάτο αυταρχικό
- Το συμβουλευτικό και
- Το ομαδικής συμμετοχής

Το ιδεώδες όμως σύστημα διοίκησης κατά τον Linkert⁵ είναι αυτό που ο κάθε εργαζόμενος συμμετέχει σε δύο ομάδες εργασίας. Στην ομάδα των υφισταμένων του και στην ομάδα του ανωτέρου του. Με αυτό το τρόπο εξασφαλίζεται η ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των βαθμίδων ιεραρχίας και διευκολύνεται η κατά τον Linkert «διανομή προβλημάτων».



Σχήμα 1.1 Οι σύνδεσμοι του Likert

3.4 Chris Argyris

Ο Argyris ήταν Έλληνικής καταγωγής κοινωνιολόγος καθηγητής Διοίκησης στο Πανεπιστήμιο Yale.

Ο Argyris⁶ εντόπισε μία σειρά συγκρούσεων ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας και τις ανάγκες για εργασία. Ο Argyris παρατήρησε ότι η εξειδίκευση στην εργασία

⁵ Likert Rensis. The Human Organization. Mc Graw - Hill. N.Y. 1967.

⁶ Argyris Chris. Personality and Organization. Harper and Row. N.Y. 1957.

περιορίζει τη δράση των εργαζομένων σ' ένα στενό πεδίο. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους, χάνουν το ενδιαφέρον τους για την εργασία και την αντιμετωπίζουν με απάθεια.

Ένα άλλο πρόβλημα που εντόπισε ο Argyris ήταν η πίεση που εξασκούσε η αλυσίδα εντολών της ηγεσίας της επιχείρησης. Ο όγκος αυτών των εντολών έκανε τους εργαζόμενους παθητικούς, εμποδίζοντας την ψυχική τους ωρίμανση.

Ο Argyris πρότεινε να μειωθεί η εξειδίκευση με « διεύρυνση της εργασίας» και οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν.

4 Η Σχολή των συστημάτων

Η τουριστική επιχείρηση, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση, μπορεί να εξεταστεί ως **σύστημα, δηλαδή ως ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων τμημάτων που αποτελούν μία ολότητα**⁷.

Η τουριστική επιχείρηση ως σύστημα αποτελείται από τα τμήματα υποστήριξης και εκμετάλλευσης, τα οποία αποτελούν υποσυστήματα της τουριστικής επιχείρησης. Κάθε υποσύστημα αποτελείται από αλληλεξαρτώμενα μέρη που αποτελούν με τη σειρά τους υποσυστήματα του τμήματος. Έτσι το τμήμα του μαγειρείου αποτελείται από τα υποσυστήματα του εξοπλισμού, του προσωπικού, των πρώτων υλών, κλπ.

Η τουριστική επιχείρηση όμως αποτελεί υποσύστημα του συνόλου των τουριστικών επιχειρήσεων της ευρύτερης περιοχής, όπως το μπαρ του ξενοδοχείου αποτελεί υποσύστημα των μπαρ της περιοχής και το εστιατόριο αποτελεί υποσύστημα των πέριξ εστιατορίων.

Η επιστήμη των συστημάτων προσφέρει μία συγκεκριμένη αντιληπτική πλευρά με την οποία μπορεί η διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων να εντοπίζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση και πορεία της επιχείρησης. Η θεωρία των συστημάτων μπορεί να αναλύσει σε βάθος τις κοινωνικές καταστάσεις και για το λόγο αυτό ονομάστηκε επιστήμη της κυβερνητικής.

Η θεωρία των συστημάτων χρησιμοποιεί αρχές από τις φυσικές επιστήμες, με βάση το σκεπτικό ότι οι αρχές λειτουργίας της φύσης συναντώνται και στο κόσμο των

⁷ Ο N. Wiener το 1949 ονόμασε τη συστημική επιστήμη Κυβερνητική, θεωρώντας ότι είναι η πλέον κατάλληλη για να στηρίξει τη δημόσια διοίκηση σε όλα τα επίπεδα (Λαλούμης Δ. Ρούπας Β. «Διοίκηση προσωπικού όπ. παραπ.)

επιχειρήσεων. Έτσι σύμφωνα με τη θεωρία της **εντροπίας**⁸, πρέπει να παράγεται ενέργεια σε κάθε σύστημα για να μπορεί αυτό να επιζήσει. Τα τεμπέλικα συστήματα είναι καταδικασμένα στην υποβάθμιση και στο θάνατο.

5 Η ποσοτική σχολή

Η ποσοτική σχολή έδωσε έμφαση στην ανάλυση των καταστάσεων και την κατά συνέπεια λήψη αποφάσεων με τη χρήση των μαθηματικών. Οι μέθοδοι της σχολής αυτής έχουν στην εποχή μας εκτεταμένη εφαρμογή, με την υποστήριξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

6 Η σχολή της θεωρίας των αποφάσεων

Η σχολή των αποφάσεων εστίασε στο σκεπτικό ότι η κατάσταση της επιχείρησης σήμερα εξαρτάται από τις αποφάσεις που πήρε στο παρελθόν. Κατά συνέπεια οι αποφάσεις των επιχειρήσεων πρέπει να λαμβάνονται με επιστημονικές μεθόδους.

Η σωστή απόφαση συνδέεται με την επίλογη της καλλίτερης από διάφορες εναλλακτικές λύσεις. Λύση όμως ζητείται μόνο στην περίπτωση που υπάρχει πρόβλημα. Άρα για να τεθεί θέμα απόφασης, πρέπει προηγούμενα να τεθεί θέμα προβλήματος. Πολλά προβλήματα όμως στο κόσμο των επιχειρήσεων δεν γίνονται αντιληπτά. Το θέμα για τη λήψη κάποιας απόφασης τίθεται μόνο στην περίπτωση που φτάσει στη διοίκηση η πληροφορία που αφορά στο πρόβλημα. Κατά συνέπεια η απόφαση είναι διαδικασία που ακολουθεί κάποια πληροφορία.

Πολλές αποφάσεις στον κόσμο των επιχειρήσεων λαμβάνονται καθημερινά για τα ίδια θέματα. Ο υπάλληλος υποδοχής σε ένα ξενοδοχείο, πρέπει να αποφασίσει αν θα επιτρέψει σε αναχωρούντες πελάτες να παραμείνουν μία ώρα μετά τις 12,00' (check out time), ο barman αν θα πλύνει εκείνη τη στιγμή τα ποτήρια του ή αργότερα, ο γενικός διευθυντής αν είναι κατάλληλη η στιγμή για επιθεώρηση του ξενοδοχείου κλπ. Αυτές ονομάζονται τυπικές αποφάσεις.

Ορισμένες αποφάσεις όμως (συχνά μεγάλης σημασίας) δεν αποτελούν καθημερινότητα. Για παράδειγμα ο γενικός διευθυντής προβληματίζεται για το αν θα απολύσει ή όχι ένα στέλεχος, ο ξενοδόχος προβληματίζεται αν θα επεκτείνει κατά 50 δωμάτια το ξενοδοχείο του κλπ. Αυτές οι αποφάσεις είναι σημαντικές και παρουσιάζουν δυσκολία στην προσέγγιση των μελλοντικών τους επιπτώσεων, διότι

⁸ Εντροπία είναι νόμος της θερμοδυναμικής σύμφωνα με τον οποίο το αποτέλεσμα είναι ανάλογο με την ενέργεια που καταβλήθηκε

υπάρχουν δυσκολίες στον εντοπισμό όλων των πιθανών λύσεων απέναντι στο πρόβλημα. Επίσης υπάρχουν δυσκολίες στον εντοπισμό των κριτηρίων αξιολόγησης των μελλοντικών επιπτώσεων από την επιλογή της κάθε λύσης χωριστά, έτσι που οι πιθανές λύσεις να γίνουν συγκρίσιμες. Η επιλογή της πλέον συμφέρουσας λύσης πρέπει να ικανοποιεί τις παρακάτω παραμέτρους⁹.

- Να είναι εφικτή, δηλαδή πραγματοποιήσιμη σε λογικό χρονικό διάστημα.
- Να έχει χαμηλό συγκριτικά με τις άλλες λύσεις κόστος.
- Να δίνει περισσότερο όφελος από τις άλλες λύσεις βραχυπρόθεσμα.
- Να δίνει περισσότερο όφελος από τις άλλες λύσεις μακροπρόθεσμα.
- Να παρουσιάζει το μικρότερο βαθμό κινδύνου σε σχέση με τις άλλες

Οι θεωρίες των αποφάσεων ομαδοποιούνται σε πέντε βασικές κατηγορίες¹⁰:

Στις θεωρίες με προσανατολισμό στα μαθηματικά και τη στατιστική¹¹, οι οποίες εκτιμούν ποσοτικά τους παράγοντες που αφορούν στο αποτέλεσμα των πιθανών λύσεων και τους συγκρίνουν με τη χρήση μαθηματικών συναρτήσεων ή στατιστικών μεθόδων.

Στις θεωρίες με προσανατολισμό στην ψυχολογία¹², οι οποίες ερευνούν κύρια τις ψυχολογικές παραμέτρους του προβλήματος, τη συμπεριφορά των ανθρώπων που αποφασίζουν και το ρόλο που παίζει το ψυχολογικό κλίμα της οργάνωσης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στις θεωρίες με προσανατολισμό στη δημιουργική σκέψη, η οποία μπορεί να μεθοδευτεί με συναντήσεις αρμοδίων οργάνων, όπου ο κάθε ένας συνεισφέρει με τη γνώμη του στην προσπάθεια εντοπισμού των πιθανών εναλλακτικών λύσεων και την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της κάθε μίας.

Στις θεωρίες με προσανατολισμό τις εμπειρικές τεχνικές προσέγγισης, οι οποίες ασχολούνται με την πρακτική μεθόδευση των βημάτων που μπορούν να οδηγήσουν σε μία απόφαση.

Στις θεωρίες με προσανατολισμό στις κυβερνητικές τεχνικές¹³. Με τη φιλοσοφία της κυβερνητικής, η επιλογή της συμφέρουσας απόφασης προαπαιτεί επαρκή πληροφόρηση, με άλλα λόγια επαρκή τροφοδότηση. Όλες οι αποφάσεις, απαιτούν

⁹ Λαλούμης Δ. «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Αθήνα 2014.

¹⁰ Ζευγαρίδης Σπύρος. «Οργάνωση και Διοίκηση». Κυριακίδη. Θεσσαλονίκη 1983.

¹¹ Jones William. «On Decision Making in Large Organizations». Rand corp. Santa Monica. 1964

¹² Argyris Chris. «Organization and Innovation». Illinois 1971.

¹³ Λαλούμης Δ. «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Αθήνα 2014.

πληροφορίες για την παρούσα κατάσταση και την επιθυμητή κατάσταση. Αυτό σημαίνει ότι το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι μία πληροφορία απαραίτητη στην εισαγωγή των πληροφοριών που οδηγούν σε μία απόφαση η οποία θα οδηγήσει σε κάποιο αποτέλεσμα. Ταυτόχρονα μία απόφαση αποτελεί υποσύστημα των εν συνεχεία συστημάτων, διότι η απόφαση αποδοχής μίας ομαδικής κράτησης σε ένα ξενοδοχείο, θα επηρεάσει το υπερσύστημα του τμήματος κρατήσεων δηλαδή τον τμήμα υποδοχής και δωματίων και ολόκληρο το ξενοδοχείο δηλαδή το μαγειρείο, μπαρ, εστιατόριο, τμήμα συντήρησης κλπ, αλλά και την κίνηση στα καταστήματα της περιοχής, κοκ.. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι κάθε απόφαση αποτελεί υποσύστημα ενός συστήματος, το οποίο με τη σειρά του αποτελεί υποσύστημα ενός ευρύτερου συστήματος, κ.ο.κ.

7 Η σχολή του περιβάλλοντος

Οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα ευαίσθητα στις αλλαγές του περιβάλλοντος, όχι μόνο του φυσικού, αλλά και του οικονομικού, του πολιτικού, του τεχνικού, του κοινωνικού και του πολιτιστικού. Οι κυριότερες θεωρίες σχετικά με το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι οι παρακάτω αναφερόμενες:

Η οικολογική θεωρία του περιβάλλοντος δίνει έμφαση στους κινδύνους που υπάρχουν από την ανθρώπινη επίθεση στη φύση. Η ανάγκη για δημιουργία μιας εκτεταμένης τουριστικής υποδομής και η ταυτόχρονη παρουσία δυσανάλογα μεγάλου αριθμού τουριστών για την τοπική υποδομή, οδήγησε σ' επιπλέον υποβάθμιση του περιβάλλοντος των τουριστικών περιοχών. Ταυτόχρονα παρατηρήθηκε ταχεία κι απρογραμματίστη οικοδόμηση, με συνέπεια τη διάβρωση του τοπίου. Έτσι η σημερινή μορφή του τουρισμού με την άναρχη ανάπτυξή του, οδήγησε αργά αλλά σταθερά στην άσκηση αρνητικών πιέσεων στο φυσικό περιβάλλον και την τοπική κουλτούρα, με αποτέλεσμα να υπάρχει πλέον ορατός κίνδυνος αυτοκαταστροφής των τουριστικών περιοχών. Σήμερα η φιλοπεριβαλλοντική εικόνα της επιχείρησης αποτελεί πόλο έλξης πελατών, ενώ το κοινό συχνά αποφεύγει προϊόντα επιχειρήσεων, που βλάπτουν το περιβάλλον.

Η περιπτωσιακή θεωρία του περιβάλλοντος υποστηρίζει ότι υπάρχουν πολλά μοντέλα διοίκησης και η επιχείρηση πρέπει να διαλέξει το κατάλληλο ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος¹⁴. Για παράδειγμα χρειάζεται άλλο μοντέλο διοίκησης ένα ξενοδοχείο πόλης, από ένα παραθαλάσσιο ξενοδοχείο αναψυχής.

¹⁴ Carlisle Howard M. «*Situational Management: A Contingency Approach to Leadership*». American Management Association, New York, 1973

Η συστημική θεωρία του περιβάλλοντος εστιάζει στην αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τα συστήματα του περιβάλλοντος. Το βάθος των πληροφοριών που μπορεί να πάρει μία επιχείρηση με «ευαίσθητο αυτί», αναλύοντας τις καταστάσεις του περιβάλλοντος βάσει της θεωρίας των συστημάτων, είναι ιδιαίτερα εκτεταμένο.

8 Η Σχολή της ενδεχομενικής διοίκησης

Η ενδεχομενική θεωρία υποστηρίζει ότι ο ενδεδειγμένος τρόπος διοίκησης επιχείρησης, εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων που διαφέρουν κατά περίπτωση. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι «**αν**» ένα ξενοδοχείο είναι μικρό, «**τότε**» ο διευθυντής μπορεί να κάνει χρέη υπαλλήλου της υποδοχής. Το «αν» αφορά στους παράγοντες που δεν είναι σε θέση η επιχείρηση να επηρεάσει, ενώ το «τότε» αφορά στους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσει.

Την ενδεχομενική θεωρία υποστήριξε ο Harold Koontz το 1961, ο οποίος υποστήριξε ότι η πολυφωνία απόψεων σε σχέση με τις μεθόδους διοίκησης οδηγούν σε αδιέξοδο. Για το λόγο αυτό λοιπόν, η διοίκηση πρέπει να προσαρμόζεται στα δεδομένα κάθε περίπτωσης. Για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο πόλης σε περίοδο κρίσης προγραμματίζεται ως εξής: «**αν** η μέση πληρότητα του μήνα είναι κάτω από το 50%, **τότε** θα κλείσουν δύο όροφοι του ξενοδοχείου.

9 Η Σχολή της Διοίκησης με Αντικειμενικούς Στόχους

Η *Διοίκηση Αντικειμενικών Στόχων* ή Δ.Α.Σ. υποστηρίζει τη συστηματική δραστηριοποίηση της επιχείρησης προς επίτευξη των στόχων της. Για να γίνει κάτι τέτοιο πρέπει να εντοπιστούν αρχικά οι γενικοί σκοποί βάσει των οποίων θα μθούν ειδικοί στόχοι, οι οποίοι πρέπει να ποσοτικοποιούνται ώστε να είναι μετρήσιμοι. Σύμφωνα με τον Odiorne¹⁵, η ΔΑΣ εκτός από τον προσδιορισμό των στόχων πρέπει να ορίζει την περιοχή ευθύνης των ατόμων που είναι υπεύθυνα για την επίτευξη των στόχων αυτών. Τα αποτελέσματα της δράσης των ατόμων που αναλαμβάνουν την ευθύνη επίτευξης των στόχων, συγκρίνονται με τους αρχικά τεθέντες στόχους, ώστε να αξιολογείται η αποδοτικότητά τους.

¹⁵ Odiorne George, «*MBO II, A System of managerial Leadership for the 80s*», Fearon Pitman Publishers, California 1979

Οι γενικοί σκοποί που αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές για τη διαμόρφωση των επιμέρους στόχων¹⁶, μπορούν να είναι:

1. Το κέρδος
2. Η ικανοποίηση της αγοράς
3. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης
4. Η ικανοποίηση της διοίκησης
5. Η ικανοποίηση των εργαζομένων
6. Η συμβολή στην κοινωνική ευημερία
7. Η ικανοποίηση των απαιτήσεων του προγράμματος εθνικής ανάπτυξης

Οι φάσεις διαμόρφωσης των αντικειμενικών της τουριστικής επιχείρησης, είναι εξής πέντε¹⁷:

1. Διατύπωση της αποστολής και των σκοπών του τμήματος
2. Καθορισμός ορίων δράσης και καθηκόντων (του τμήματος), όπως και πιθανές επικαλύψεις με άλλα τμήματα
3. Ποσοτικός καθορισμός στόχων
4. Επιλογή των περιοχών βελτίωσης
5. Διαμόρφωση σχεδίων δράσης και ορισμός των αντικειμενικών στόχων

Η ΔΑΣ διευκρινίζει τον προσανατολισμό της επιχείρησης στους εργαζόμενους, οι οποίοι γνωρίζουν τι απαιτείται από αυτούς. Η διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους συνήθως συνδέεται με τα συστήματα προσδιορισμού των αμοιβών ανάλογα με την αποδοτικότητα. Αυτό το πλεονέκτημα της ΔΑΣ όμως ορισμένες φορές οδηγεί τους εργαζόμενους προκειμένου να αυξήσουν την αμοιβή τους, να μετέρχονται μη ηθικές μεθόδους για την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Για παράδειγμα οι πωλητές του τμήματος εκδηλώσεων μπορεί να υποσχεθούν στους πελάτες υπηρεσίες που δεν είναι διαθέσιμες προκειμένου να επιτύχουν το επίπεδο πωλήσεων που έχει τεθεί ως στόχος.

Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, διότι στην περίπτωση που είναι υπερβολικά υψηλοί, υπάρχει κίνδυνος η ΔΑΣ να δημιουργήσει ανασφάλεια και απογοήτευση τους εργαζόμενους.

¹⁶ Ζευγαρίδη Κ. Σπύρου. «Οργάνωση και Διοίκηση, θεωρία και ελληνική πρακτική» Εκδόσεις παπαζήση, Αθήνα 1979

¹⁷ Ζευγαρίδη Κ. Σπύρου. «Μαθήματα management» Ινστιτούτο Επιμόρφωσης και Διοίκησης, Αθήνα

10 Η Σχολή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Ο Ν. Λογοθέτης αποκαλεί τη Διοίκηση ολικής ποιότητας «κουλτούρα¹⁸», διότι αποτελεί ένα πλέγμα αρχών που ορίζουν μία φιλοσοφία, η οποία απαιτεί την ολοκληρωτική υποστήριξη των εργαζόμενων για να εφαρμοστεί. **Η ΔΟΠ εστιάζει στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, πέρα από το προϊόν, όλων των στοιχείων της επιχείρησης.**

Πατέρας της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι ο φυσικός W.E. Deming, ο οποίος θεωρείται και πατέρας του τρίτου κύματος της βιομηχανικής επανάστασης εξαιτίας της συμβολής του στην μεταπολεμική οικονομική ανασύλωση της Ιαπωνίας. Η σημασία των θεωριών του Deming έχει επηρεάσει σήμερα πολλές χώρες της Ανατολής, όπως τη Μαλαισία, την Κορέα, τη Σιγκαπούρη, αλλά και πολλές μεγάλες επιχειρήσεις της Δύσης.

Τα 14 σημεία που θίγει ο Deming σχετικά με τη ΔΟΠ είναι:

1. *Σταθερή σύνδεση των σκοπών της επιχείρησης με τη διαρκή βελτίωση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.* Το σκεπτικό είναι ότι όσο ποιοτικά και αν είναι τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, μπορούν να γίνουν ποιοτικότερα. Να ληφθεί υπόψη, ότι ως στοιχείο βελτίωσης της ποιότητας θεωρείται και η μείωση της τιμής του.

2. *Υιοθέτηση της φιλοσοφίας σταθερού προσανατολισμού προς το όραμα της ποιότητας, με τελικό αποτέλεσμα την οικονομική σταθερότητα της επιχείρησης.*

Η φιλοσοφία αυτή αφορά σε ένα τρόπο αντίληψης της επαγγελματικής, οικονομικής και κοινωνικής συμβίωσης, όπου η συνεργασία των ανθρώπων μπορεί να αναβαθμίσει την ποιότητα ζωής τους. Αυτό το σκεπτικό οδηγεί στην αλλαγή των διοικητικών αξιών, στην κινητοποίηση όλων ψυχικών και πνευματικών ικανοτήτων των εργαζόμενων και στη συνεργασία των φορέων που επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης.

3. *Η μη εξάρτηση από τις επιθεωρήσεις για το επίπεδο ποιότητας, αλλά η εξάρτηση από τον κατάλληλο σχεδιασμό και την υποστήριξη της ποιότητας από το σύνολο των εργαζόμενων.*

Σύμφωνα με τον Deming οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δεν χρειάζεται να ελέγχονται διότι επιθυμούν οι ίδιοι να παράγουν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτός ο τρόπος αντιμετώπισης της εργασίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τις επιχειρήσεις,

¹⁸ Ν. Λογοθέτης. «Μάνατζμεν ολικής ποιότητας», Interbooks Αθήνα 1992

όπου πολλές υπηρεσίες καταναλώνονται τη στιγμή που παράγονται, όπως οι υπηρεσίες σερβιρίσματος φαγητών και ποτών, οπότε η εκ των υστέρων επιθεώρηση δεν είναι σε θέση να διορθώσει την υπηρεσία που ήδη έχει καταναλώσει ο πελάτης.

4. *Ο τερματισμός της πολιτικής αγορών με στόχο την επίτευξη της χαμηλότερης τιμής*

Η βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων έχει αφετηρία τη βελτίωση της ποιότητας πρώτων υλών. Ο Deming πιστεύει ότι η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών προμήθειας πρώτων υλών, οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητάς τους σε συνδυασμό με τη μείωση της τιμής κτήσης τους. Για το λόγο αυτό πρέπει να γίνεται προσεκτική επιλογή αποκλειστικών για κάθε είδος προμηθευτών, να εξασφαλίζεται η άριστη συνεργασία με αυτούς και η σχέση αυτή να ελέγχεται συστηματικά με στατιστικές μεθόδους.

5. *Διαρκής βελτίωση της λειτουργίας παραγωγής*

Η ΔΟΠ στα πλαίσια της λογικής συνεχούς βελτίωσης κάθε παραγωγικής διαδικασίας, υποστηρίζει τις νέες ιδέες και καινοτομίες που επιτυγχάνουν κάτι τέτοιο, με την προϋπόθεση ότι με την εφαρμογή τους αυξάνεται και η ποιότητα των παραγομένων προϊόντων.

6. *Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται σε θέματα σχετικά με την εργασία τους, διότι πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης*

Το σημείο αυτό αναφέρεται στην εκπαίδευση του νεοπροσλαμβανόμενου στη θέση εργασίας, προκειμένου να προσαρμοστεί και να αποδώσει γρήγορα και χωρίς προβλήματα. Η εκπαίδευση δεν περιορίζεται στα τεχνικά θέματα. Η στατιστική, η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η επιστήμη της διοίκησης και γενικότερα όλες οι επιστήμες στηρίζουν την εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων, ανάλογα με τη βαθμίδα ιεραρχίας της θέσης που καταλαμβάνουν

7. *Υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων εποπτείας και ηγεσίας*

Οι επόπτες της ΔΟΠ δεν επικρίνουν αλλά συμβουλεύουν, συμπαρίστανται και βοηθούν, δίνοντας οι ίδιοι το παράδειγμα της αφοσίωσης στη φιλοσοφία της ποιότητας. Στόχος της ΔΟΠ είναι η αύξηση του ενδιαφέροντος των εργαζόμενων για την εργασία τους. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται αξιόπιστες και αποτελεσματικές επιστημονικές μέθοδοι όπως και η σύγχρονη τεχνολογία.

8. *Ανατροπή τυχόν κλίματος φόβου στις σχέσεις του προσωπικού με τη διοίκηση*

Το κλίμα φόβου οδηγεί τους εργαζομένους να διαχωρίσουν τον ατομικό σκοπό απ' αυτόν της επιχείρησης. Τότε εργάζονται κάτω από ψυχική πίεση και ανασφάλεια με πιθανά αποτελέσματα την εργασία σε κατάσταση άγχους ή ακόμη και την εσκεμμένα κακή απόδοση. Συχνά οι εργαζόμενοι σε καθεστώς φόβου εγκαταλείπουν την εργασία τους, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να επιβαρύνεται με το κόστος ανεύρεσης

και προσαρμογής νέου προσωπικού. Ο φόβος λοιπόν δημιουργεί κόστος με πολλούς τρόπους. Σε καθεστώς διοίκησης φόβου που συνδυάζεται με καθυστέρηση πληρωμών και αρνητικές ανθρώπινες σχέσεις, μπορεί στο κόσμο των επιχειρήσεων να συναντήσει κανείς ακραίες συμπεριφορές, όπου σε στιγμή μη ελέγχου ο chef της κουζίνας ανάβει τη μαγειρική μηχανή πετρελαίου με βούτυρο και ο λαντζέρης πετά στον κάδο τα αποφάγια μαζί με τα μαχαιροπήρουνα.

Το κλίμα φόβου δεν έχει θέση στη ΔΟΠ, όπου το ύψος διοίκησης κυμαίνεται ανάμεσα στο συμβουλευτικό και το συμμετοχικό, ενώ οι εργαζόμενοι έχουν ανά πάσα στιγμή την άνεση να απευθυνθούν σε ένα τουλάχιστον διαθέσιμο κανάλι επικοινωνίας με τη διοίκηση.

9. Εξασφάλιση συνεργασίας ανάμεσα στα τμήματα και στους εργαζόμενους

Συχνά ορισμένα τμήματα των επιχειρήσεων αισθάνονται αντιπαλότητα προς ορισμένα άλλα, όπως κατά παράδοση τα τμήματα μαγειρείου και εστιατορίου. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ δεν αφήνει περιθώρια για παρόμοιες μικρότητες, διότι η βελτίωση της ποιότητας απαιτεί τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Για την εξασφάλιση της συνεργασίας δεν πρέπει να δημιουργείται σύγχυση ανάμεσα στα όρια αρμοδιοτήτων των τμημάτων, ενώ πρέπει τα αποτελέσματα κάθε τμήματος να μετρούνται ανεξάρτητα, με στατιστικές μεθόδους. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται παρεξηγήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα του κάθε τμήματος που οδηγούν σε διενέξεις. Με τον ίδιο τρόπο πρέπει να εκτιμάται η αποτελεσματικότητα κάθε εργαζόμενου, το επίπεδο της οποίας πρέπει να συνδέεται με το ρόλο του στη συνολική δράση της επιχείρησης.

Ταυτόχρονα πρέπει να δίνεται σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις αλλά και στη σημασία κάθε θέσης εργασίας στο συνολικό έργο της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να αισθάνεται ότι είναι ένας σημαντικός κρίκος στην επιχειρηματική αλυσίδα και όλοι μαζί πρέπει να συνεργάζονται προς ένα σημαντικό σκοπό, την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, των διαδικασιών, των υπηρεσιών, των αποτελεσμάτων και της ποιότητας ζωής τους.

10. Αποκλεισμός των συνθημάτων παραίνεσης σε εργασία που δεν περιέχουν μεθόδευση

Συνθήματα του τύπου «να εργάζεσαι σκληρά», ή «αυξήστε την πληρότητα κατά 20%» το μόνο που μπορούν να προκαλέσουν είναι σύγχυση. Η ΔΟΠ προτείνει ελεγχμένες μεθόδους με ρεαλιστικές πιθανότητες και στηρίζεται στην συστηματική εκπαίδευση για βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων.

11. Αποφυγή της ΔΑΣ

Ο Deming αντιτίθεται στη διοίκηση αντικειμενικών στόχων, διότι με αυτή επιζητείται κύρια η ποσοτική και όχι η ποιοτική βελτίωση. Υποστηρίζει ότι αν στόχοι της ΔΑΣ

επιτυγχάνονται οι προσπάθειες σταματούν, ενώ όταν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται οι εργαζόμενοι αποθαρρύνονται.

Ο Deming αντιτίθεται επίσης στην περιοδική αξιολόγηση των εργαζόμενων, ενώ υποστηρίζει την στατιστική αξιολόγηση των θέσεων εργασίας.

12. Εξασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται περήφανοι για την εργασία τους

Ο Deming υποστηρίζει ότι όταν τα παραγόμενα προϊόντα είναι ποιοτικά, τότε οι εργαζόμενοι είναι περήφανοι για τη δουλειά τους, διότι ποτέ δεν είναι κανείς περήφανος διότι κάνει κάτι άσχημα. Η διοίκηση πρέπει να εξαλείφει τα εμπόδια στο να είναι οι εργαζόμενοι περήφανοι για τη δουλειά τους, δηλαδή την κακή επικοινωνία, τον ακατάλληλο εξοπλισμό, την ανεπαρκή εκπαίδευση, τις χαμηλής ποιότητας πρώτες ύλες, κλπ. Στον κόσμο των ξενοδοχείων παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι στα φημισμένα για την ποιότητά τους ξενοδοχεία (Intercontinental, Μεγάλη Βρετανία, Ledra Marriot κλπ.), δηλώνουν περήφανοι για την εργασία τους σε αυτά.

13. Καθιέρωση ενός συστήματος διαρκούς εκπαίδευσης

Το σημείο αυτό αφορά σε ένα διαρκές σύστημα εκπαίδευσης, που προσφέρει τις ικανότητες προσαρμογής των εργαζόμενων στο διαρκώς τροποποιούμενο περιβάλλον. Η διαρκής εκπαίδευση οδηγεί σε ισόβια σχέση των εργαζόμενων με την εργασία τους.

14. Εξασφάλιση μόνιμης δέσμευσης της διοίκησης προς τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας

Η ΔΟΠ είναι ένα ριζοσπαστικό σύστημα διοίκησης, το οποίο πρέπει να υποστηριχθεί σθεναρά από την ηγεσία της επιχείρησης για να επικρατήσει. Πρόκειται για ένα σύστημα που αντιτίθεται σε ένα σύνολο σύγχρονων αξιών, που συνδέονται με την επιδίωξη του ατομικού και όχι του συλλογικού οφέλους και την καθιέρωση του πλουτισμού ως την κατ'εξοχή επιδίωξη. Στην περίπτωση που η φιλοσοφία της ΔΟΠ δεν ποτίσει την κορυφή της επιχείρησης, δεν μπορεί να γίνει ούτε το ξεκίνημα.

Ο Deming υποστηρίζει ότι η ποιότητα δημιουργείται στην αίθουσα του Διοικητικού Συμβουλίου, αλλά και οι περιορισμοί της ποιότητας δημιουργούνται εκεί. Όμως **για να λειτουργήσει η ΔΟΠ, πρέπει να τύχει απόλυτης αποδοχής από το σύνολο των εργαζόμενων** και όχι μόνο. Σύμφωνα με τον Deming, ο άμεσος προσανατολισμός της επιχείρησης προς το κέρδος δεν μπορεί παρά να έχει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Για να εξασφαλίσει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα κέρδη, πρέπει να εντοπιστούν οι εμπλεκόμενοι στο σύστημα δράσης της επιχείρησης και να εξασφαλιστεί ότι κερδίζουν όλοι. **Έτσι μία επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίζει τα κέρδη της επιχείρησης, τα κέρδη των εργαζόμενων, τα κέρδη των tour operators, τα οφέλη των πελατών, τα κέρδη των προμηθευτών πρώτων υλών και τα κέρδη του κοινωνικού συνόλου.**

Εκτός από το Deming, υπήρξαν πολλοί θεωρητικοί της ΔΟΠ, όπως ο J.Juran¹⁹, ο P. B. Grosby²⁰, ο Masaaki Imai²¹ και άλλοι.

Η ΔΟΠ είναι όπως αναφέραμε ένα σύστημα καθοριστικών αλλαγών όχι μόνο στα συστήματα της επιχείρησης, αλλά και στην αποδοχή της από τα άτομα. Είναι όμως κατάλληλο μοντέλο για διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, διότι τα τουριστικά προϊόντα, συνήθως έχουν πολλά περιθώρια ποιοτικής βελτίωσης.

11 Η Διοίκηση Αλλαγής

Στους ανθρώπους δεν αρέσουν οι αλλαγές και για το λόγο αυτό αποφεύγουν να αλλάξουν τόσο οι ίδιοι, όσο και το περιβάλλον τους. Αυτό αποτελεί ένα πρόβλημα για τις επιχειρήσεις, οι οποίες οφείλουν να εξελίσσονται και να προσαρμόζονται συνεχώς στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Ένας λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι αποφεύγουν τις αλλαγές, είναι **το κόστος της αλλαγής**. Το κόστος αυτό αρχικά αφορά στον σχεδιασμό και λήψη αποφάσεων που αφορά σε μία νέα κατάσταση.

Ένας επιπλέον λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι αποφεύγουν τις αλλαγές, είναι **το κόστος της προσαρμογής** στις νέες καταστάσεις. Ο άνθρωπος αντιμετώπισε και αντιμετωπίζει προβληματικά την προσαρμογή του σε νέες καταστάσεις²². Ο ψυχικός κόσμος του ανθρώπου υπακούει σε ένα πλέγμα κανόνων ψυχικής οικονομίας και η προσαρμογή απαιτεί κόπους και θυσίες. Ως προσαρμογή νοείται²³ η προσπάθεια του οργανισμού να επιτύχει την τελειότερη το δυνατόν ισορροπία με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον. Οι αλλαγές διαταράσσουν την ισορροπία και η διαταραχή αυτή γίνεται αισθητή με την εμφάνιση κάποιας ανάγκης.

¹⁹ Ο J.Juran υποστήριξε μεταξύ των άλλων, ότι πρέπει μία επιχείρηση να προσδιορίζει τον πελάτη και τις ανάγκες του και να διορθώνει την ποιότητα των προϊόντων της εξυπηρετώντας κατά το δυνατόν περισσότερο.

²⁰ Ο P. B. Grosby μιλά για τη «θεραπεία της ποιότητας», αναφερόμενος στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι προβληματικές επιχειρήσεις, προτείνοντας σαν λύση το περίφημο εμβόλιο ποιότητας του Grosby.

²¹ Ο Masaaki Imai έχει συμπεριλάβει τις θεωρίες της ΔΟΠ σε μία και μόνη έννοια η οποία ονομάζεται «kaizen» και σημαίνει διαρκής διαδικασία βελτίωσης που εμπλέκει όλους τους ανθρώπους, που έχουν σχέση με τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

²² Νεοκλής Σαρρής «Εισαγωγή στη Κοινωνιομετρία την ομαδική ψυχοθεραπεία και το ψυχόγραμμα» Γραμμή, Αθήνα 1985

²³ Παπαγεωργίου Γ.Κ. «Ψυχολογία», Ψυχοτεχνική, Ηράκλειο Κρήτης 1985 σελ. 285

Τα άτομα δημιουργούν ένα σύστημα συνηθειών (αντιδράσεων), οι οποίες οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά ανάλογα με τα εκάστοτε γεγονότα. Οι εργαζόμενοι επιλέγουν από αυτό το σύνολο αντιδράσεων, αυτή που επιφέρει τα περισσότερα ευχάριστα αποτελέσματα (την περισσότερη ικανοποιητική αμοιβή), δηλαδή αυτή που ικανοποιεί με τον καλύτερο τρόπο την ανάγκη. Όσο περισσότερο ικανοποιείται η ανάγκη, τόσο μεγαλύτερη είναι η αμοιβή και τόσο περισσότερο ενισχύεται η επανεμφάνιση της συνήθειας.

Βασικοί λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι δεν αλλάζουν	Αντίστοιχο σκεπτικό
Συνήθεια Άνεση με την κατεστημένη κατάσταση Μη συνειδητοποίηση της ανάγκης της αλλαγής Ασαφή οφέλη της αλλαγής	Μια χαρά δεν είμαστε τώρα? Γιατί να κάνουμε αλλαγές?
Αλαζονεία Αυταρέσκεια	Μα τι πάει στραβά? Αφού όλα είναι άριστα
Φόβος του νέου Φόβος του λάθους Φόβος αποτυχίας Έλλειψη αυτοπεποίθησης Μη αποδοχή κριτικής	Και αν η νέα κατάσταση είναι χειρότερη?
Έλλειψη χρόνου Έλλειψη πειθαρχίας Έλλειψη κινήτρων Επειδή δεν αλλάζουν οι άλλοι	Εξάλλου αυτή η αλλαγή δεν είναι εφικτή. Δεν μπορεί να γίνει.

Πίνακας 1.1: Αντίσταση στην αλλαγή

Πηγή: Προσαρμογή σχετικού πίνακα από το βιβλίο «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» Νάνσυ Παπαλεξανδρή & Δημήτρη Μπουραντά, εκδόσεις Μπένου 2003.

Οι εξωτερικές συνθήκες οδηγούν το άτομο να επιλέξει τη μία ή την άλλη συνήθεια για αντιμετώπιση της εκάστοτε κατάστασης. Αυτό είναι γνωστό στους χώρους

εργασίας. Οι διοικούντες συνήθως γνωρίζουν εκ των προτέρων τον τρόπο αντίδρασης των εργαζόμενων σε διάφορες εντολές, από τον τρόπο που συνήθως αυτοί αντέδρασαν στο παρελθόν σε παρόμοιες περιστάσεις. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος αντιδρά πρόθυμα στις εντολές του προϊσταμένου του αλλά παράγει χαμηλής ποιότητας έργο, ένας άλλος εργαζόμενος αποδέχεται πρόθυμα τις εντολές αλλά σπάνια τις εκτελεί, κλπ.

Οι παραγωγικές διαδικασίες μετά από συνεχείς επαναλήψεις αυτοματοποιούνται και το προσωπικό εργάζεται κάτω από τη δύναμη των εργασιακών του συνηθειών. Ο μπάρμαν ασυναίσθητα βάζει κάτω από τα ποτά το *sous verre*, ο υπάλληλος υποδοχής ελέγχει ασυναίσθητα τις θυρίδες κλειδιών όταν του ζητούν ένα πελάτη, ο σερβιτόρος ασυναίσθητα ισορροπεί το δίσκο, κοκ. **Η αλλαγή συνηθειών είναι κάτι ιδιαίτερα δύσκολο** και για το λόγο αυτό οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε αλλαγές που θα τους ανάγκαζαν να εμπλακούν με διαδικασίες ξεριζώματος των παλαιών συνηθειών.

Οι αλλαγές είναι αναγκαίες στην εποχή μας όπου τα πάντα αλλάζουν. Για να μπορεί μία επιχείρηση να προχωρεί χωρίς προβλήματα στις απαραίτητες αλλαγές όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο, πρέπει να κυριαρχεί η κουλτούρα των συνεχών τροποποιήσεων, που θέτει σε ετοιμότητα τους εργαζόμενους για συνεχείς μεταρρυθμίσεις και βελτιώσεις, με στόχο το καλλίτερο αύριο για την επιχείρηση, για τους εργαζόμενους, όπως και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Αυτό είναι πολύ εύκολο να εφαρμοστεί, υπό την προϋπόθεση ότι εξηγείται στους εργαζόμενους από τη στιγμή της πρόσληψής τους και ότι είναι πραγματικότητα, δηλαδή η επιχείρηση συνεχώς ερευνά και υλοποιεί βελτιωτικές κινήσεις. **Τότε οι συνήθειες των εργαζόμενων διαμορφώνονται έτσι ώστε οι διαδικασίες των αλλαγών να ενσωματώνονται σε αυτές.** Σε περίπτωση που μία επιχείρηση αδιαφορεί για τις δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών, των προϊόντων, των εργασιακών σχέσεων κλπ, όταν κάποια στιγμή χρειαστεί να προχωρήσει σε αλλαγές, θα αντιμετωπίσει τεράστιες δυσκολίες.

Ο διευθυντής της επιχείρησης καθημερινά ελέγχει την αποδοτικότητα των συστημάτων παραγωγής, όπως έχουν καθοριστεί στο παρελθόν και επεμβαίνει στις περιπτώσεις που παρουσιάζονται αποκλίσεις από τις πρότυπες διαδικασίες. Ορισμένες φορές όμως οι παραδοσιακές διαδικασίες εργασιών αποδεικνύονται ανεπαρκείς και τότε ο διευθυντής αναγκάζεται να προχωρήσει σε αλλαγές.

Η αλλαγή μπορεί να είναι μικρής σημασίας και εύκολη όταν είναι ευχάριστη (όπως η τοποθέτηση ενός κλιματιστικού μηχανήματος σε ένα γραφείο), ή μεγάλης σημασίας και δύσκολη (όπως η αντικατάσταση του λογισμικού των υπολογιστών της επιχείρησης). Συνήθως η αλλαγή είναι δύσκολη διαδικασία, διότι επεμβαίνει στο σύστημα εργασιακών συνηθειών και ως γνωστόν, η δύναμη της συνήθειας είναι μεγάλη.

Μία σημαντική αλλαγή διέρχεται ορισμένα στάδια ή φάσεις. Η κάθε αλλαγή ξεκινά με τη **σύλληψη της ιδέας** και εκτίμηση των προϋποθέσεων υλοποίησής της, σε

συνδυασμό με τους στόχους που την καθιστούν αναγκαία. Στη συνέχεια πρέπει να ορισθούν με ακρίβεια οι **απαιτήσεις που προκύπτουν**, δηλαδή ποιο είναι το ζητούμενο της αλλαγής και να γίνει ο σχεδιασμός της υλοποίησής της. Τελικά **υλοποιείται το έργο** και μπαίνει σε λειτουργία, οπότε και **ελέγχεται** αν συμφωνεί με τις αρχικές προδιαγραφές για να γίνουν οι απαραίτητες **διορθώσεις**²⁴.

Η αλλαγή μπορεί να τελείται με την ευθύνη ενός ατόμου, αλλά συχνά σε αυτή συμμετέχουν και άλλοι εργαζόμενοι. Για το λόγο αυτό, το ζητούμενο της αλλαγής ή με άλλα λόγια το έργο ή αποτέλεσμα της αλλαγής πρέπει να είναι καθορισμένο με σαφήνεια, ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να μπορούν να το αντιληφθούν. Επίσης τα επίπεδα εξουσίας και η ιεραρχία των διαδικασιών της αλλαγής πρέπει να είναι επίσης γνωστά στους εμπλεκόμενους.

Το κόστος της αλλαγής πρέπει να εξετάζεται με ακρίβεια και να εξασφαλίζονται έγκαιρα οι πηγές χρηματοδότησης. Το κόστος του λογισμικού για παράδειγμα, πιθανόν να επιβαρυνθεί με κόστος επιπλέον μηχανημάτων ή κόστος εκπαίδευσης.

Οι στόχοι της αλλαγής πρέπει να συνδέονται ευκρινώς με τους στόχους της ξενοδοχειακής επιχείρησης και να ξεκαθαρίζεται το μέγεθός τους. Αν για παράδειγμα σκοπός της αλλαγής είναι η αναβάθμιση του λογισμικού, πρέπει να ξεκαθαρίζεται σε ένα ξενοδοχείο αν πρόκειται για το λογισμικό του τμήματος της υποδοχής, ή αν συμπεριλαμβάνεται στην αλλαγή το λογισμικό των τμημάτων εκμετάλλευσης, αποθήκης ή και λογιστηρίου. Επίσης πρέπει οι στόχοι να προσδιορίζονται ποιοτικά, δηλαδή να ορίζονται τα αναμενόμενα οφέλη από την αλλαγή του συγκεκριμένου λογισμικού. Όταν δε οι στόχοι είναι αντιφατικοί μεταξύ τους, πρέπει να προσδιορίζονται οι πιθανοί συμβιβασμοί. Για παράδειγμα ένα λογισμικό μπορεί να είναι εύκολο στην εκμάθηση αλλά να μην προσφέρει σημαντικές δυνατότητες επεξεργασίας δεδομένων, ενώ ένα άλλο μπορεί να είναι αναλυτικό αλλά δύσκολο και ακριβό.

Το έργο πρέπει να διαιρείται σε επιμέρους **φάσεις**, οι οποίες πρέπει να προγραμματίζονται ρεαλιστικά στο χρόνο. Οι δυσκολίες και πιθανά προβλήματα που δημιουργούνται από την αλλαγή πρέπει να λαμβάνονται υπόψη εκ των προτέρων και να δίνονται οι απαραίτητες λύσεις. Για παράδειγμα η αλλαγή του λογισμικού θα διακόψει για ένα χρονικό διάστημα τη λειτουργία των υπολογιστών. Πρέπει να προβλεφθεί χειρόγραφη διαδικασία καταχώρησης ενεργειών και στοιχείων, που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να λειτουργεί χωρίς πρόβλημα ωστόσο η εγκατάσταση του νέου λογισμικού να ολοκληρωθεί με επιτυχία. Επίσης πρέπει να προβλεφθούν πιθανές δυσκολίες που μπορεί να δημιουργηθούν από εργαζόμενους ή ακόμη και από τμήματα της επιχείρησης που αντιτίθενται στην αλλαγή.

²⁴Mark Brown "Επιτυχημένο Project Management" Anubis Αθήνα 1993

11.1 Μέτρα διαχείρισης αλλαγών

Μία σημαντική αλλαγή διέρχεται ορισμένα στάδια ή φάσεις. Η κάθε αλλαγή ξεκινά με τη **σύλληψη της ιδέας** και εκτίμηση των προϋποθέσεων υλοποίησής της, σε συνδυασμό με τους στόχους που την καθιστούν αναγκαία. Στη συνέχεια πρέπει να ορισθούν με ακρίβεια οι **απαιτήσεις που προκύπτουν**, δηλαδή ποιο είναι το ζητούμενο της αλλαγής και να γίνει ο σχεδιασμός της υλοποίησής της. Τελικά **υλοποιείται το έργο** και μπαίνει σε λειτουργία, οπότε και **ελέγχεται** αν συμφωνεί με τις αρχικές προδιαγραφές για να γίνουν οι απαραίτητες **διορθώσεις**²⁵.

Η αλλαγή μπορεί να τελείται με την ευθύνη ενός ατόμου, αλλά συχνά σε αυτή συμμετέχουν και άλλοι εργαζόμενοι. Για το λόγο αυτό, το ζητούμενο της αλλαγής ή με άλλα λόγια το έργο ή αποτέλεσμα της αλλαγής πρέπει να είναι καθορισμένο με **σαφήνεια**, ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να μπορούν να το αντιληφθούν. Ως σημαντικότερο μέτρο επηρεασμού των εργαζομένων για να υποστηρίξουν την αλλαγή θεωρείται η **εκπαίδευση**, μέσω της οποίας ενημερώνονται για τη σκοπιμότητα της προκείμενης αλλαγής. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες ώστε να προσαρμοστούν ομαλά στην αλλαγή, ενώ μειώνεται στο ελάχιστο η ανασφάλειά τους σε σχέση με τις συνθήκες που θα επικρατήσουν μετά την ολοκλήρωση της αλλαγής. Επίσης πρέπει να εξασφαλιστεί διαρκής επικοινωνία με τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να δημιουργηθεί **αίσθημα επείγοντος** για την αλλαγή, το οποίο θα τονίζει τόσο την αναγκαιότητα όσο και την έλλειψη χρονικών περιθωρίων για την ολοκλήρωση της αλλαγής.

Επίσης τα επίπεδα εξουσίας και η ιεραρχία των διαδικασιών της αλλαγής πρέπει να είναι επίσης γνωστά στους εμπλεκόμενους. Για το λόγο αυτό πρέπει να ζητείται από τους εμπλεκόμενους η ενεργητική τους **συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της αλλαγής**. Τότε οι εργαζόμενοι θεωρούν την αλλαγή «δική τους υπόθεση» και δεσμεύονται για την υποστήριξή της.

Στην περίπτωση αντιδράσεων από συλλογικούς φορείς των εργαζομένων είναι αναγκαία η **διαπραγμάτευση** μαζί τους. Συχνά καλούνται οι εκπρόσωποι των φορέων να συμμετάσχουν στο σχεδιασμό της αλλαγής. Ορισμένες φορές οι επιχειρήσεις διαδίδουν πληροφορίες σχετικά με τις συνέπειες της αλλαγής που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, ή κατασκευάζουν γεγονότα που επηρεάζουν τους εργαζόμενους υπέρ της αλλαγής. Και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις η επιχείρηση χάνει σταδιακά την αξιοπιστία της στα μάτια του ανθρώπινου δυναμικού της. Επίσης ορισμένες φορές οι επιχειρήσεις απλά πραγματοποιούν την αλλαγή χωρίς να δείξουν ενδιαφέρον για τις στάσεις των εργαζομένων. Στην περίπτωση αυτή κυριαρχεί μία σιωπηρή **απειλή** για τη θέση και την εξέλιξη κάθε εργαζόμενου που θα

²⁵Mark Brown "Επιτυχημένο Project Management" Anubis Αθήνα 1993

αντιδράσει στην αλλαγή. Οι μέθοδοι αυτοί είναι εμφανές ότι συνδέονται με τη **διοίκηση φόβου** και έχουν τις σχετικές συνέπειες.

11.2 Μοντέλα διαχείρισης αλλαγών

Υπάρχει πλήθος σκεπτικών για τη διαχείριση των αλλαγών. Η σχετική θεωρία των Lewin – Schein αναφέρεται σε τρία στάδια πραγματοποίησης της αλλαγής²⁶:

1. Ξεπάγωμα, όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να συνειδητοποιήσουν τα προβλήματα της παρούσας κατάστασης και την αναγκαιότητα της αλλαγής.
2. Αλλαγή, όπου διαμορφώνεται η νέα κατάσταση, και
3. Ξανα-πάγωμα, δηλαδή εδραίωση της νέας κατάστασης.

Περισσότερο αναλυτικά, ο J. Kotter προτείνει ένα μοντέλο που αναλύεται στα εξής στάδια²⁷:

1. Διάδοση αίσθησης επείγοντος για την αναγκαιότητα της αλλαγής
2. Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης, από ικανά στελέχη
3. Διαμόρφωση και διάδοση οράματος της αλλαγής
4. Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή των εργαζομένων.
5. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών που τονώνουν το ηθικό των εργαζομένων για τη σημασία της αλλαγής
6. Παγιοποίηση των αποτελεσμάτων

Καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία στις αλλαγές παίζει το **οργανωσιακό κλίμα**. Όταν οι πεποιθήσεις των εργαζομένων είναι ότι η επιχείρηση όπου εργάζονται πρέπει να αλλάζει συνεχώς, όταν βιώνουν συχνά διαδικασίες αλλαγών, όταν έχουν αντιληφθεί την ανάγκη προσαρμογής στις εξελίξεις της αγοράς, όταν πιστεύουν στην αποτελεσματικότητα της καινοτομίας, τότε είναι εύκολο να γίνουν αλλαγές. Όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται σε ένα δυσκίνητο οργανισμό (όπως για παράδειγμα οι υπηρεσίες του Κράτους), τότε θεωρούν ότι κάθε αλλαγή αποτελεί απειλή στον εργασιακό καθεστώς και αντιδρούν έντονα.

Επίσης η διαρκής βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω **εκπαίδευσης** επηρεάζει ιδιαίτερα θετικά την υλοποίηση αλλαγών. Σε δεδομένη στιγμή που οι

²⁶ Παπαλεξανδρή Νάνσυ & Μπουραντάς Δημήτρης, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» εκδόσεις Μπένου 2003

²⁷ Παπαλεξανδρή Νάνσυ & Μπουραντάς Δημήτρης, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» εκδόσεις Μπένου 2003

γνώσεις, ικανότητες και κατά συνέπεια η αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου εξελίσσονται, αυτός θεωρεί αυτονόητο ότι πρέπει οι διαδικασίες και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης πρέπει να εξελίσσονται εκ παραλλήλου.

Αλλά η αλλαγή εξαρτάται κύρια από τον βαθμό υποστήριξής της από την **ηγεσία** της επιχείρησης. Αν η ηγεσία πιστεύει στην αλλαγή και έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει το όραμά της στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, τότε αυτή είναι πραγματοποιήσιμη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Argyris Chris. «*Organization and Innovation*». Illinois 1971.

Argyris Chris. *Personality and Organization*. Harper and Row. N.Y. 1957.

Brown Mark «*Επιτυχημένο Project Management*» Anubis Αθήνα 1993

Carlisle Howard M. «*Situational Management: A Contingency Approach to Leadership*». American Management Association, New York, 1973

Fayol Henri. Γενικά αρχαία εκμεταλλεύσεως εις τας επιχειρήσεις. Έλλην. Αθήνα 1952.

Jones William. «*On Decision Making in Large Organizations*». Rand corp. Santa Monica. 1964

Likert Rensis. *New Patterns of Management*. Mc Graw - Hill. N.Y. 1961.

Likert Rensis. *The Human Organization*. Mc Graw - Hill. N.Y. 1967.

Odiorne George, «*MBO II, A System of managerial Leadership for the 80s*», Fearon Pitman Publishers, California 1979

Weber Max. *The theory of Social and Economic Organization*. Free press and Falcon's Wing Press. 1947

Ζευγαρίδης Σπύρος. «*Οργάνωση και Διοίκηση*». Κυριακίδη. Θεσσαλονίκη 1983.

Taylor F.W. *The Principles of Shientific Management*, Harper and Brothers, N.Y. 1911

Λαλούμης Δ. «*Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*», Αθήνα 2014.

Λογοθέτης Ν. «*Μάνατζμεν ολικής ποιότητας*», Interbooks Αθήνα 1992

Παπαλεξανδρή Νάνσυ & Μπουραντάς Δημήτρης, «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*» εκδόσεις Μπένου 2003

Παπαγεωργίου Γ.Κ. «*Ψυχολογία*», Ψυχοτεχνική, Ηράκλειο Κρήτης 1985

Σαρρής Νεοκλής «*Εισαγωγή στη Κοινωνιομετρία την ομαδική ψυχοθεραπεία και το ψυχόδραμα*» Γραμμή, Αθήνα 1985

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ιδιαιτερότητες των σύγχρονων επιχειρήσεων

ΣΥΝΟΨΗ: Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναπτύσσονται σε περιβάλλον παγκοσμιοποιημένου ανταγωνισμού. Για το λόγο αυτό πρέπει να αναπτύσσουν ρεαλιστικά σχέδια λειτουργίας και αποτελεσματικές στρατηγικές ανάπτυξης. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να προσαρμόζεται στις στρατηγικές ανάπτυξης της επιχείρησης και να λαμβάνει μέριμνα εξασφάλισης ανθρωπίνων πόρων για κάθε περιοχή δραστηριοποίησης της επιχείρησης.

1 Οι επιχειρήσεις στον 21^ο αιώνα

Οι επιχειρήσεις στην εποχή μας αντιμετωπίζουν σημαντικό πρόβλημα ανεπάρκειας πόρων, οπότε καθοριστικό ρόλο για την επιβίωση και την αποδοτικότητά τους παίζει ο τρόπος κατανομής των υφισταμένων πόρων, ανάμεσα στους οποίους το ανθρώπινο δυναμικό έχει ένα καθοριστικό ρόλο. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους μάχονται για την εξασφάλιση αφοσιωμένου και παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού.

Η οικονομία στην εποχή μας παρουσιάζει πρωτόγνωρες ιδιομορφίες που δημιουργούν ένα ιδιόμορφο περιβάλλον δραστηριοποίησης των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Ένα μεγάλο τμήμα των εμπορικών δραστηριοτήτων διεξάγεται πλέον μέσω **διαδικτύου**. Αυτό έχει επηρεάσει σημαντικά τον τουριστικό κλάδο, δεδομένου ότι συνεχώς αυξανόμενο πλήθος τουριστών επιλέγει τον προορισμό και κάνει την κράτηση καταλύματος και αεροπορικού εισιτηρίου μέσω του διαδικτύου. Πολλές επιχειρήσεις αποπειράθηκαν να δραστηριοποιηθούν ηλεκτρονικά και πολλές από αυτές απέτυχαν και σταμάτησαν τη λειτουργία τους. Οι επιχειρήσεις όμως που δραστηριοποιούνται στην πώληση online αεροπορικών εισιτηρίων, κρατήσεις ξενοδοχείων και ενοικιάσεις αυτοκινήτων, στην πλειοψηφία τους αποδείχτηκαν επιτυχείς. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν στον τουριστικό κλάδο διεθνώς καλείται «e-tourism» και επηρεάζει καθοριστικά τη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων. Το «e-tourism» έχει δημιουργήσει την ανάγκη δημιουργικών και ταλαντούχων υπαλλήλων σε θέματα νέων τεχνολογιών.

Οι **νέες τεχνολογίες** έχουν επηρεάσει επίσης τον τρόπο διεξαγωγής των εργασιών στον τουριστικό κλάδο, δημιουργώντας την ανάγκη εξεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού εξοικειωμένου στη χρήση ειδικού λογισμικού. Ταυτόχρονα η οργανωτική δομή των τουριστικών επιχειρήσεων προσαρμόζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνει την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν ανταγωνιστικές πιέσεις αναγκάζονται να διευρύνουν συνεχώς το πεδίο δραστηριοποίησής τους και σε άλλες χώρες, πέραν της χώρας ίδρυσής τους. Η **παγκοσμιοποίηση** δημιουργεί την ανάγκη ειδικευμένων στελεχών που έχουν τη διάθεση και τη δυνατότητα να μετακινηθούν σε κοντινές ή μακρινές χώρες, ορισμένες φορές με την οικογένειά τους. Είναι συνηθισμένο, πολλοί Έλληνες σπουδάζουν σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο τουρισμό σε άλλες χώρες και στη συνέχεια εργάζονται σε διάφορα μέρη του πλανήτη.

Η φιλοσοφία του ρόλου της σύγχρονης επιχείρησης παρουσιάζει διαφοροποιήσεις από αυτή του παρελθόντος. Ενώ παλαιότερα η επιχείρηση εθεωρείτο ότι σκοπό είχε να προσφέρει κέρδη στους επιχειρηματίες, σήμερα κυριαρχεί πλέον η αντίληψη ότι οι στόχοι της επιχείρησης είναι επιπλέον του ανωτέρου να είναι σε θέση να ικανοποιεί τους πελάτες της, τους εργαζόμενους σε αυτή και την τοπική κοινωνία. Η ικανοποίηση των μετόχων, των πελατών και της τοπικής κοινωνίας, σε μεγάλο βαθμό στον τουριστικό κλάδο εξαρτώνται από την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας.

2 Ο σύγχρονος ρόλος της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων

Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων αφορά στα συστήματα με τα οποία μία επιχείρηση επιλέγει και επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων ώστε αυτοί να είναι αποδοτικοί

Στο παρελθόν τα τμήματα προσωπικού και γενικότερα τα τμήματα των τουριστικών επιχειρήσεων που αναλάμβαναν τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, επιλαμβάνονταν απλά και μόνο με ένα σύνολο διοικητικών καθηκόντων. Στην εποχή μας όμως τα καθήκοντα αυτά¹ διεκπεραιώνουν με επιτυχία εν πολλοίς οι νέες τεχνολογίες, οπότε το τμήμα αυτό αναλαμβάνει ένα περισσότερο ουσιαστικό και συχνά καθοριστικό ρόλο, που είναι να εξασφαλίζει το ότι **το ανθρώπινο δυναμικό συνάδει στην υποστήριξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης**.

3 Το έργο το τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων

Οι επιχειρήσεις σήμερα δραστηριοποιούνται σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου δημιουργείται η ανάγκη εξασφάλισης υψηλής αποδοτικότητας.

Ανταγωνιστικότητα είναι δυνατότητα μίας επιχείρησης να εξασφαλίζει μερίδιο στην αγορά

¹ Μητρώα υπαλλήλων, διαχείριση καρτών άφιξης και αναχώρησης υπαλλήλων, διαχείριση θεμάτων ασφάλισης κλπ.

Αναγνωρίζοντας τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην αποδοτικότητα και κατά συνέπεια την ανταγωνιστικότητα, ορισμένες – συνήθως μεγάλες - επιχειρήσεις λειτουργούν τμήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε για τις αμερικανικές επιχειρήσεις², στους εκατό εργαζόμενους αντιστοιχεί ένα στέλεχος του τμήματος προσωπικού. Η αναλογία αυτή βέβαια διευκρινίζει ότι οι μικρές επιχειρήσεις δεν συνηθίζεται να διατηρούν σχετικό τμήμα.

Η συντριπτική όμως πλειοψηφία των τουριστικών επιχειρήσεων στη χώρα μας δεν διαθέτουν αυτή τη δραστηριότητα, και η διαχείριση του προσωπικού τους ανατίθεται στους διευθυντές τους.

Θέματα ενδιαφέροντος της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, τα οποία επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης είναι τα παρακάτω:

- Σχεδιασμός της εργασίας
- Προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού
- Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού
- Κατάρτιση των εργαζομένων
- Διαχείριση των αμοιβών
- Διαχείριση της παραγωγικότητας
- Εσωτερική επικοινωνία

Το έργο που διεκπεραιώνει το τμήμα προσωπικού διαφέρει ανά επιχείρηση:

- Σε ορισμένες επιχειρήσεις καλύπτει κάθε θέμα που αφορά στους εργαζόμενους σε αυτή, ενώ σε άλλες συνεργάζεται με τους διευθυντές των τμημάτων της επιχείρησης
- Σε ορισμένες επιχειρήσεις συμμετέχει στον στρατηγικό σχεδιασμό ενώ σε άλλες όχι
- Σε ορισμένες επιχειρήσεις επιλαμβάνεται θεμάτων διοίκησης αλλαγής, ενώ σε άλλες όχι, κ.ο.κ.

Οι υπεύθυνοι του τμήματος ΔΑΠ στον τουριστικό είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και συχνά διαθέτουν μεταπτυχιακό δίπλωμα. Η γκάμα γνώσεων των υπευθύνων ΔΑΠ πρέπει να είναι μεγάλη, δεδομένου ότι πρέπει να καλύπτει πλήθος θεματικών πεδίων. Επίσης πρέπει να διαθέτουν σημαντικές επικοινωνιακές δυνατότητες και υψηλό δείκτη ευφυΐας, προκειμένου να αντεπεξέρχονται στις

² Noe R. Hollenbeck J. Gerhart B. Wright P. «Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων – Ένα ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» Αθήνα, Παπαζήσης, 2006

απαιτήσεις του έργου που αναλαμβάνουν. Έργο ιδιαίτερα πολύπλοκο και καθοριστικής σημασίας για την πορεία της επιχείρησης.

Σε χώρες του εξωτερικού λειτουργούν επιχειρήσεις που καλύπτουν το έργο του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων ως εξωτερικοί συνεργάτες, οι οποίοι καλύπτουν συνήθως θέματα προσλήψεων, διαχείρισης αμοιβών και κατάρτισης.

4 Στρατηγική διοίκηση

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πλήθος προβλημάτων στη λειτουργία τους, προβλήματα που πηγάζουν από το εσωτερικό τους ή προβλήματα που έχουν την αφετηρία στο εξωτερικό περιβάλλον. Για να επιβιώσουν και για να είναι κερδοφόρες οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να σπαταλούν τους πόρους τους

Οι **πόροι** της επιχείρησης είναι υλικοί, οργανωτικοί και ανθρώπινοι

Για το λόγο αυτό πρέπει να δραστηριοποιούνται μέσω ενός ρεαλιστικού σχεδίου, το οποίο λαμβάνει υπόψη του τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης. Το σχέδιο αυτό πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό, ώστε η επιχείρηση να είναι αποτελεσματική. Τα σχέδια βάσει των οποίων δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις καλούνται στρατηγικά σχέδια και η εφαρμογή τους στρατηγική διοίκηση.

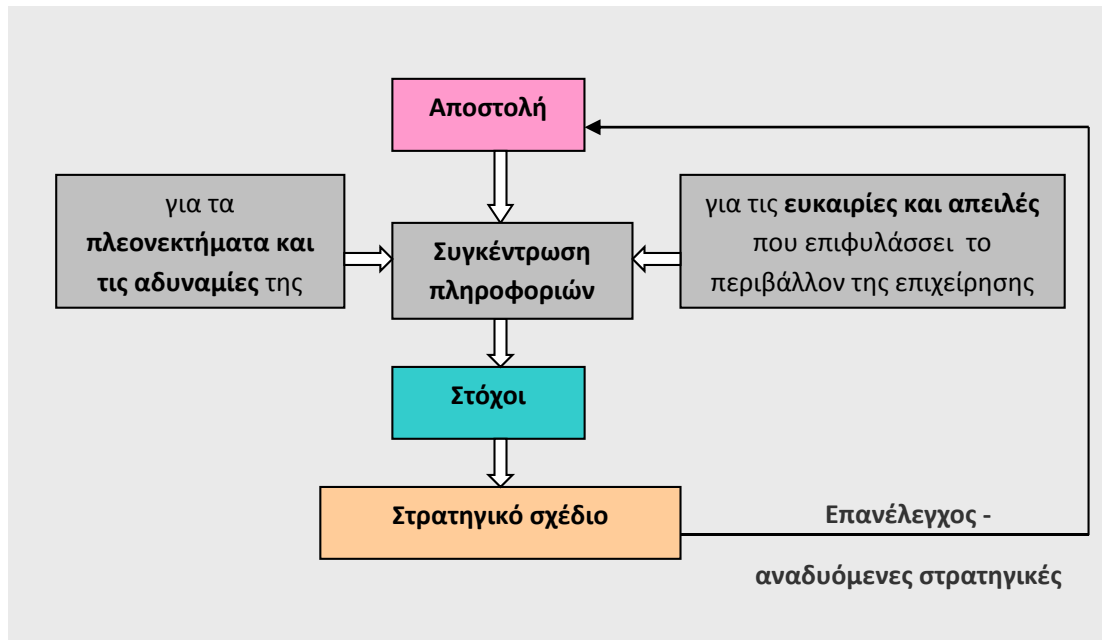
Στρατηγική ονομάζουμε ένα σαφές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα δραστηριοποίησης της επιχείρησης.

Το πρόγραμμα αυτό αναφέρει το σκεπτικό ίδρυσης και την **αποστολή** της επιχείρησης, περιγράφει με ακρίβεια (ποσοτικοποιημένα) τους **στόχους** που καλείται να επιτύχει άμεσα και μακροπρόθεσμα, ορίζει τις **πολιτικές** στις οποίες θα στηρίξει τη λειτουργία της και τον τρόπο με τον οποίο θα πετύχει τους τεθέντες στόχους. Η στρατηγική δεν καταλήγει σε ένα παγιωμένο σχέδιο, αλλά αποτελεί μία δυναμική διαδικασία, διότι σε προσδιορισμένο χρόνο ελέγχεται η αποτελεσματικότητα του σχεδίου (αν δηλαδή οι τεθέντες στόχοι επετεύχθησαν) και το στρατηγικό σχέδιο αναπροσαρμόζεται στις συνθήκες του χρόνου επανελέγχου. Το στρατηγικό σχέδιο επίσης, αναθεωρείται όταν τροποποιούνται οι συνθήκες περιβάλλοντος ή διαπιστώνεται η αναποτελεσματικότητά του, οπότε εφαρμόζονται διορθωτικές στρατηγικές, που ονομάζονται **αναδυόμενες**.

4.1 Η εμπλοκή της ΔΑΠ στον στρατηγικό σχεδιασμό

Το στρατηγικό σχέδιο επηρεάζει και επηρεάζεται από τη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού. Συχνά παρατηρείται στον κόσμο των επιχειρήσεων να εφαρμόζεται ένα

στρατηγικό σχέδιο και να αποτυγχάνει διότι δεν ήταν διαθέσιμοι ειδικευμένοι υπάλληλοι για να το στηρίξουν, ή διότι το σχέδιο δεν υποστηρίχτηκε από το ήδη απασχολούμενο προσωπικό της επιχείρησης. Για τους λόγους αυτούς, είναι σημαντικό να συνεργάζεται το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με την ομάδα διοίκησης που διαμορφώνει το στρατηγικό σχέδιο. Οι πιθανότητες σχετικά με το θέμα αυτό είναι οι εξής τέσσερις:



Σχήμα 2.1. Διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου

- Η ομάδα διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδίου δεν έχει καμία επικοινωνία με το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων
- Η ομάδα διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδίου ενημερώνει το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων
- Η ομάδα διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδίου επικοινωνεί αμφίδρομα με το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων
- Στις διαδικασίες σχεδιασμού συμμετέχει εκπρόσωπος του τμήματος ανθρωπίνων σχέσεων

Η στρατηγική διοίκηση διαθέτει τους πόρους της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Να ληφθεί υπόψη, ότι το έργο της ΔΑΠ αφορά στη διαχείριση τόσο των ανθρωπίνων πόρων όσο και των οργανωτικών. Η σημασία κατά συνέπεια της ΔΑΠ στον σχεδιασμό και εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης είναι εμφανής. Το έργο της ΔΑΠ σε σχέση με την υποστήριξη της στρατηγικής της επιχείρησης, είναι να εξασφαλίζει ειδικευμένους και αποδοτικούς εργαζόμενους που μπορούν να στηρίξουν τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να θέσει ως στόχο την εξαγορά επιχειρήσεων με συμπληρωματικό αντικείμενο, όπως για παράδειγμα μία ξενοδοχειακή επιχείρηση που επεκτείνεται στις επιχειρήσεις τουριστικών γραφείων ή το αντίθετο. Σε άλλη περίπτωση μπορεί η στρατηγική να ενεργοποιήσει επιχειρηματικές δράσεις του αυτού αντικείμενου σε άλλες χώρες, συχνά σε μακρινές γεωγραφικές περιοχές, με άλλη κουλτούρα και τρόπο ζωής. Ή επίσης η στρατηγική μπορεί να θέσει στόχο τη μείωση του εργατικού κόστους με απόλυση ενός σημαντικού αριθμού υπαλλήλων.

Ο ρόλος της ΔΑΠ σε κάθε περίπτωση είναι να λάβει μέριμνα του σχεδιασμού των εργασιών, της στρατολόγησης και επιλογής προσωπικού, της κατάρτισης, της διαχείρισης της απόδοσης και της διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων, που υποστηρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης. Στον πίνακα 2.1 αναφέρονται οι επιλογές σε κάθε ένα από τα προαναφερόμενα πεδία που καλείται να κάνει η ΔΑΠ, προκειμένου να εξασφαλίσει την υποστήριξη του στρατηγικού σχεδίου.

Σχεδιασμός της εργασίας	
Λίγα καθήκοντα ↔	Πολλά καθήκοντα
Απλά καθήκοντα ↔	Σύνθετα καθήκοντα
Λίγες απαιτούμενες δεξιότητες ↔	Πολλές απαιτούμενες δεξιότητες
Ειδικές περιγραφές της εργασίας ↔	Γενικές περιγραφές της εργασίας

Πίνακας 2.1. Πεδία επιλογών της ΔΑΠ

Για να επιτευχθεί αυξημένη παραγωγικότητα, η εργασία σχεδιάζεται έτσι ώστε να είναι απλή και απόλυτα συγκεκριμένη, ενώ για την ενίσχυση της καινοτομίας η εργασία επιδέχεται διευρυμένου σχεδιασμού που επιτρέπει το πολυδιάστατο των εργασιακών καθηκόντων.

Πρόσληψη και εξέλιξη	
Εξωτερικές πηγές ↔	Εσωτερικές πηγές
Περιορισμένη κοινωνικοποίηση ↔	Εκτεταμένη κοινωνικοποίηση
Αξιολόγηση ειδικών δεξιοτήτων ↔	Αξιολόγηση Γενικών δεξιοτήτων
Περιορισμένες δυνατότητες εξέλιξης ↔	Εκτεταμένες δυνατότητες εξέλιξης

Πίνακας 2.2 Πεδία επιλογών της ΔΑΠ

Ανάλογα με τη στρατηγική που ακολουθεί μία επιχείρηση, ακολουθεί διαφορετική διαδικασία προσλήψεων, ανάλογα με τον τύπο εργαζομένων που αναζητά. Η στρατηγική επίσης της επιχείρησης επηρεάζει τις δυνατότητες εξέλιξης που προσφέρει αυτή στα μέλη του προσωπικού της.

Κατάρτιση	
Εστίαση σε σημερινές εργασιακές δεξιότητες	↔ Εστίαση σε μελλοντικές εργασιακές δεξιότητες
Ατομικός προσανατολισμός	↔ Ομαδικός προσανατολισμός
Κατάρτιση λίγων υπαλλήλων	↔ Κατάρτιση όλων των υπαλλήλων
Μη σχεδιασμένη, αναδυόμενη	↔ Βάσει προγράμματος

Πίνακας2.3. Πεδία επιλογών της ΔΑΠ

Η κατάρτιση ενισχύει τις δυνατότητες των εργαζομένων, για να αποδώσουν στην εργασία τους έτσι ώστε να στηρίζουν το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης.

Διαχείριση της απόδοσης	
Κριτήρια συμπεριφοράς	↔ Κριτήρια αποτελεσμάτων
Αναπτυξιακός προσανατολισμός	↔ Διοικητικός προσανατολισμός
Βραχυπρόθεσμα κριτήρια	↔ Μακροπρόθεσμα κριτήρια
Ατομικός προσανατολισμός	↔ Ομαδικός προσανατολισμός

Πίνακας2.4. Πεδία επιλογών της ΔΑΠ

Όταν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη έχουν ειδικευμένες γνώσεις σχετικά με την προσφερόμενη εργασία, είναι εύκολο να εκτιμήσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων με υποκειμενικές μεθόδους. Στην περίπτωση όμως που δεν διαθέτουν σχετική ειδίκευση, ο μόνος τρόπος ελέγχου της αποδοτικότητας είναι η ποσοτικοποίηση του αποτελέσματος. Συχνά όμως, συναντούμε συνδυασμό των δύο αυτών μεθόδων, από ειδικευμένους διευθυντές του κλάδου.

Αμοιβές και παροχές	
Μισθός και πρόσθετες παροχές	↔ Αμοιβή βάσει κινήτρων
Βραχυπρόθεσμα κίνητρα	↔ Μακροπρόθεσμα κίνητρα
Έμφαση στην εσωτερική ισότητα	↔ Έμφαση στην εξωτερική ισότητα
Ατομικά κίνητρα	↔ Ομαδικά κίνητρα

Πίνακας 2.5. Πεδία επιλογών της ΔΑΠ

Τα συστήματα αμοιβής μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την υποστήριξη της στρατηγικής της επιχείρησης, ειδικά στην περίπτωση που αυτά συνδέονται με την αποδοτικότητα των εργαζομένων ή της επιχείρησης

Εργασιακές σχέσεις	
Συλλογική διαπραγμάτευση	↔ Ατομική διαπραγμάτευση
Αποφάσεις από τη κορυφή	↔ Συμμετοχή της βάσης στη λήψη αποφάσεων
Τυπικοί κανονισμοί	↔ Καμία υποχρεωτική διαδικασία
Αντιμετώπιση των υπαλλήλων ως δαπάνη	↔ Αντιμετώπιση των υπαλλήλων ως περιουσιακό στοιχείο

Πίνακας 2.6. Πεδία επιλογών της ΔΑΠ

Επίσης ο τρόπος αντιμετώπισης των εργαζομένων, επηρεάζει καθοριστικά τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης, τότε αυξάνει η πρόθεση προσφοράς τους σε αυτή.

5 Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων βάσει του υποδείγματος Porter

Σύμφωνα με τον Porter³, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να εξασφαλίσει μία επιχείρηση με τρεις τρόπους:

- Με βελτίωση της **ποιότητας** σε επίπεδο που δεν είναι σε θέση να επιτύχει ο ανταγωνισμός
- Με λειτουργία **χαμηλού κόστους**, η οποία δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να πωλεί σε χαμηλότερες τιμές από αυτές των ανταγωνιστών της
- Με **διαφοροποίηση**, όπου η επιχείρηση προσφέρει σε μία αγορά προϊόντα που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές της

Οι τρεις αυτές στρατηγικές επιλογές απαιτούν πολύ διαφορετική αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική ποιότητας, δίνουν σημασία στην προσωπικότητα των εργαζομένων διότι η συμμετοχή τους είναι απαραίτητη στην εξασφάλιση σταθερότητας και περαιτέρω βελτίωσης της ποιότητας. Επίσης καλλιεργούν κουλτούρα ποιότητας και ενεργοποιούν κίνητρα για κατάθεση προτάσεων που συνδέονται με τη βελτίωση της ποιότητας.

Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν στρατηγική κόστους, δίνουν μεγάλη σημασία στη σταθερότητα και αύξηση της παραγωγικότητας. Επιλέγουν εργαζόμενους με κατάλληλες δεξιότητες ώστε να είναι αποδοτικοί, δημιουργούν ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον και οι αμοιβές του προσωπικού βάσης έχουν μεγάλες διαφορές από αυτές των στελεχών .

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική διαφοροποίησης ενδιαφέρονται κύρια για τη δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας και για τη δημιουργικότητά των υπαλλήλων τους. Οι επιχειρήσεις αυτές αναπτύσσουν μακροπρόθεσμα προγράμματα ανάπτυξης δεδομένου ότι τα καινοτομικά είναι νέα προϊόντα και υπηρεσίες, που απαιτούν χρόνο για να πάρουν μερίδιο της αγοράς. Οι επιχειρήσεις αυτές προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες εξέλιξης στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας τους και καλλιεργούν θετικά την πρόθεση ανάληψης ρίσκου, όπως και τη συνεργασία.

³ Porter M. «Competitive Advantage» N.Y. Free Press, 1985

	Στρατηγική ποιότητας	Στρατηγική κόστους	Στρατηγική διαφοροποίησης
Σχεδιασμός της εργασίας	Ακριβής σχεδιασμός εργασίας Σχετική εξασφάλιση εργασίας	Ακριβής σχεδιασμός εργασίας Χαμηλή εξασφάλιση εργασίας	Διευρυμένος σχεδιασμός εργασίας Σχετική εξασφάλιση εργασίας
Πρόσληψη και εξέλιξη	Σημασία στην προσωπικότητα Σημαντικές δυνατότητες εξέλιξης	Σημασία στις τεχνικές δεξιότητες Περιορισμένες δυνατότητες εξέλιξης	Σημασία σε δυνατότητες ανάπτυξης Μεγάλες δυνατότητες εξέλιξης
Κατάρτιση	Συνεχής κατάρτιση Καλλιέργεια ομαδικότητας Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας	Περιορισμένη κατάρτιση Καλλιέργεια πειθαρχίας Έμφαση στην ποσοτικοποίηση της παραγωγής	Συνεχής κατάρτιση Καλλιέργεια συνεργατικότητας
Διαχείριση της απόδοσης	Βάσει αποτελεσμάτων ποιότητας Ομαδική αξιολόγηση Μεσοπρόθεσμα κριτήρια	Βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους Ατομική αξιολόγηση Βραχυπρόθεσμα κριτήρια	Βάσει αποτελεσμάτων μεριδίου αγοράς Ομαδική και ατομική αξιολόγηση Μακροπρόθεσμα κριτήρια
Αμοιβές και παροχές	Κίνητρα για προτάσεις βελτίωσης ποιότητας	Αμοιβή βάση θέσης Κίνητρα για αύξηση παραγωγής	Σύνδεση αμοιβής και απόδοσης Κίνητρα για ανάπτυξη πρωτοβουλιών

Πίνακας 2.7. Επιλογές ΔΑΠ ανάλογα με τη στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος⁴

⁴ Πηγή: Gomez Mejia L., Balkin D.& Cardy R. "Managing HumanResources"Prentice Hall, Upple Saddle River, N. Jersey, 1998

Οι θέσεις της ΔΑΠ ανάλογα με τη στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παρουσιάζεται αναλυτικότερα στον πίνακα 2.7.

6 Η λειτουργία της στρατηγικής

Η στρατηγική αναπτύσσεται πάνω στις βάσεις της επιχειρηματικής σκέψης και παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιλογή των αποφάσεων που διαμορφώνουν τη θέση και την πορεία της επιχείρησης στην αγορά.

Όπως φαίνεται στο σχήμα 2.2 η διαμόρφωση της στρατηγικής εξαρτάται από ένα **πλέγμα πληροφοριών** που αφορούν τόσο στο περιβάλλον, όσο και στην εσωτερική υπόσταση της επιχείρησης.

Ο μακροπρόθεσμος ή **στρατηγικός σχεδιασμός** εξαρτάται από την αποστολή της επιχείρησης, η οποία αποτελεί τη βάση για τον ορισμό των στόχων που μπορούν να την φέρουν εις πέρας. Η αποστολή αυτή εξαρτάται από τις δυνατότητες της επιχείρησης και από τις συνθήκες του περιβάλλοντος, όπως επίσης και από τη φιλοσοφία και το όραμα του ξενοδόχου.

Ο σχεδιασμός επεκτείνεται στη συνέχεια στις επιμέρους στρατηγικές, δηλαδή στις μεθοδευμένες διαδικασίες με τις οποίες θα επιτευχθούν οι στόχοι και επιλέγει τις κατευθυντήριες γραμμές λειτουργίας των τμημάτων, δηλαδή τις πολιτικές.

Βάσει των ανωτέρω, γίνεται ο βραχυπρόθεσμος ή **λειτουργικός σχεδιασμός**, όπου διαμορφώνονται προγράμματα δράσης και εκτιμάται τόσο το ύψος χρηματοδότησής τους, όσο και τα πιθανά τους αποτελέσματα. Στη συνέχεια καθορίζονται οι διαδικασίες, δηλαδή οι συγκεκριμένες εργασίες που πρέπει να γίνουν ώστε αν ο σχεδιασμός είναι σωστός, να ικανοποιηθεί η αποστολή της επιχείρησης.

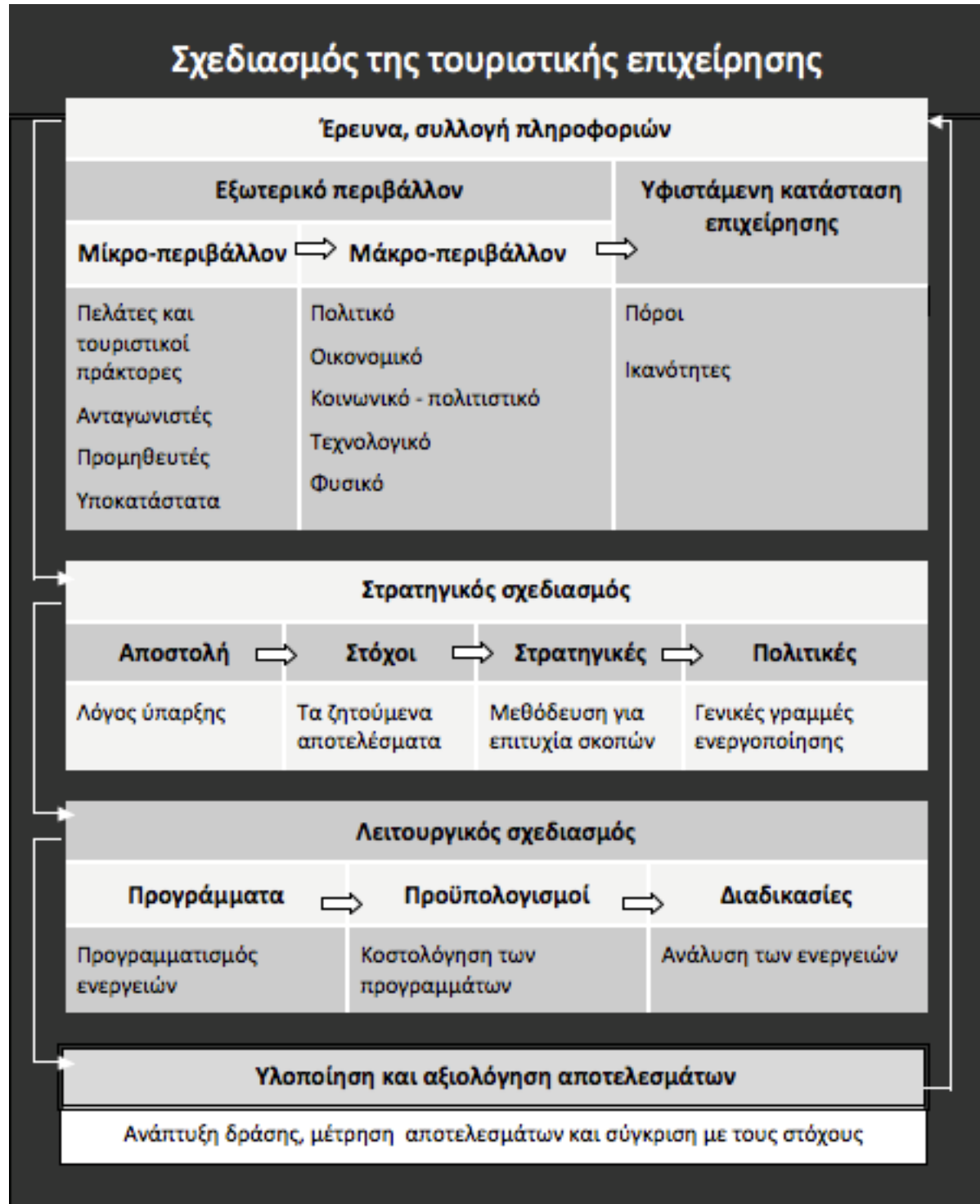
Ο σχεδιασμός κατόπιν μπαίνει στη φάση της **υλοποίησης** και η επιχειρηματική δράση οδηγεί σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία ελέγχονται σε σχέση με τα πρότυπα, δηλαδή με τους αρχικά τεθέντες στόχους.

7 Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων βάσει εταιρικής στρατηγικής

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τους παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη η ΔΑΠ, όταν η επιχείρηση εφαρμόζει ορισμένα μοντέλα στρατηγικής, που παρουσιάζουν υψηλό βαθμό εξάρτησης από τη στάση του ανθρώπινου δυναμικού.

7.1 Στρατηγικές συγκέντρωσης

Όταν το περιβάλλον είναι ασφαλές, πολλές επιχειρήσεις προτιμούν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους χωρίς σημαντικές αλλαγές, με στόχο να βελτιώσουν σταδιακά τα



Σχήμα 2.2. Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδιασμού

αποτελέσματά τους στις αγορές όπου έχουν ήδη εδραιωθεί. Οι στρατηγικές που εφαρμόζουν αφορούν στη διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου της αγοράς, όπως επίσης και στη μείωση του κόστους.

Στις περιπτώσεις αυτές, σημαντικό ρόλο παίζει η διατήρηση των ικανών υπαλλήλων και η βελτίωση των ικανοτήτων τους. Για το λόγο αυτό η πολιτική αμοιβών έχει στόχο την αποφυγή παραιτήσεων και εφαρμόζονται προγράμματα κατάρτισης με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Επίσης λειτουργούν συστήματα κινήτρων αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Οι στρατηγικές αυτές ονομάζονται **στρατηγικές συγκέντρωσης**.

7.2 Στρατηγικές διεκδίκησης

Όταν η επιχείρηση επεκτείνει τη δράση της προωθώντας τα προϊόντα της σε νέες αγορές, ή προωθεί νέα προϊόντα σε αγορές που έχει εδραιωθεί, αναφερόμαστε σε **στρατηγικές διεκδίκησης**.

Η προώθηση σε νέες αγορές απαιτεί κινητικότητα των ανθρωπίνων πόρων, δηλαδή νέες προσλήψεις, μεταθέσεις και προαγωγές, όπως επίσης και εκπαίδευση ώστε οι εργαζόμενοι να προετοιμάζονται ώστε να διαχειριστούν με επιτυχία τα δεδομένα της νέας αγοράς. Επίσης τα κίνητρα εστιάζουν εστιάζουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Η ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων απαιτεί εξασφάλιση εργασίας σε ομάδες, προγράμματα τεχνικής εκπαίδευσης, κίνητρα που συνδέουν την αμοιβή με την καινοτομία, όπως και διαύλους επικοινωνίας του ανθρώπινου δυναμικού με τα αρμόδια στελέχη προώθησης των καινοτομικών ιδεών του προσωπικού.

7.3 Στρατηγικές εξωτερικής ανάπτυξης

Η διαρκής μεγέθυνση των επιχειρήσεων έτσι ώστε να ισχυροποιούν τη θέση τους στην αγορά, είναι συχνό φαινόμενο στην εποχή μας. Συχνά στην τουριστική αγορά παρατηρούμε εξαγορές ή συγχωνεύσεις ομοειδών επιχειρήσεων (όπως για παράδειγμα αλυσίδες ξενοδοχείων) ή συγχώνευση διαφορετικών επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα Tour Operator που αγοράζουν αεροπορικές ή/και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Όταν η επιχείρηση επεκτείνεται κάθετα ή οριζόντια απορροφώντας άλλες επιχειρήσεις μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων, αναφερόμαστε σε **στρατηγικές εξωτερικής ανάπτυξης**. Στις περιπτώσεις αυτές ο ρόλος της ΔΑΠ είναι ιδιαίτερα

σημαντικός, διότι αναλαμβάνει να προσαρμόσει τις διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες σε μία. Αν λάβει κανείς υπόψη του ότι οι επιχειρήσεις αυτές μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες και ηπείρους, όπου διαφέρει η θρησκεία, η νομοθεσία, οι κοινωνικοί δεσμοί, το σύστημα αξιών και γενικότερα ο τρόπος ζωής, γίνεται αντιληπτό ότι η προσαρμογή των εργαζομένων και η συνεργασία των επιχειρήσεων δεν είναι κάτι απλό.

Πολλές φορές η προσαρμογή του προσωπικού αποδείχτηκε αδύνατη ή κοστοφόρα, σε βαθμό που η συγχώνευση απέτυχε. Για το λόγο αυτό, πριν αποφασιστεί μία συγχώνευση, η ΔΑΠ πρέπει να εκτιμήσει τη δυνατότητα προσαρμογής του προσωπικού στις μετά τη συγχώνευση συνθήκες, όπως και το κόστος της προσαρμογής αυτής.

7.4 Στρατηγική συρρίκνωσης

Συχνά οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν οικονομικές κρίσεις, και προχωρούν σε **μαζική μείωση του προσωπικού** τους. Η μείωση αυτή πραγματοποιείται στα πλαίσια μίας **στρατηγικής συρρίκνωσης** της επιχείρησης και στην πράξη έχει αποδειχτεί ότι σπάνια επιφέρει τα ζητούμενα αποτελέσματα. Έχει καταγραφεί ότι πλέον του 70% των επιχειρήσεων που πραγματοποιούν μαζική μείωση προσωπικού, αναγκάζονται να προχωρήσουν σε δεύτερη εντός έτους⁵.

Στη μαζική μείωση προσωπικού, η ΔΑΠ πρέπει να μεριμνήσει ώστε να απολυθούν οι λιγότερο αποδοτικοί εργαζόμενοι και να παραμείνουν στις τάξεις της επιχείρησης οι περισσότεροι ικανοί. Αυτό όμως δεν είναι εύκολο διότι οι περισσότεροι ικανοί είναι αυτοί έχουν ζήτηση από την αγορά εργασίας και δεν διστάζουν να εγκαταλείψουν μία επιχείρηση που δεν μπορεί να εγγυηθεί την επιβίωσή της.

Η μείωση προσωπικού μπορεί να γίνει με ένα μπαράζ απολύσεων ή με προγράμματα **πρόωρης συνταξιοδότησης**. Τα τελευταία δίνουν τη δυνατότητα σε όσους εργαζομένους επιθυμούν και έχουν ορισμένες προϋποθέσεις να συνταξιοδοτηθούν πρόωρα. Στην περίπτωση αυτή όμως εγκαταλείπει την επιχείρηση ένας σημαντικός αριθμός αξιόλογων στελεχών και η επιχείρηση υποχρεώνεται σε μικρό χρονικό διάστημα να προχωρήσει σε νέες προσλήψεις προς αντικατάστασή τους. Έρευνες έχουν δείξει ότι η επιχείρηση δαπανά από 50% έως 150% των μισθών που έχουν περικοπεί μέσω του προγράμματος συνταξιοδότησης για να καλύψει το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης των νέων υπαλλήλων⁶.

⁵ Pearlstein s. "Corporate Cutback yet to Pay Off" Washington Post (4/1/1994)

⁶ Lopez J. "Managing : early Retirement Offers Lead to renewed Hiring" The Wall Street Journal (26/1/1993)

Η μαζική μείωση δημιουργεί σύγχυση, ανασφάλεια, ακόμη και θυμό στο σύνολο των εργαζομένων. Οι παραμένοντες αισθάνονται ένοχοι που αυτοί παρέμειναν ενώ άλλοι φίλοι τους έχουν απολυθεί. Σε άλλες δε περιπτώσεις μπορεί να αισθάνονται αδικημένοι που παρέμειναν ενώ άλλοι συνάδελφοί τους αποχώρησαν εισπράττοντας υψηλές αποζημιώσεις. Συνολικά το ηθικό των εργαζομένων πέφτει και η αποδοτικότητα όσων παρέμειναν μειώνεται. Για το λόγο αυτό η ΔΑΠ πρέπει να ενημερώσει τους εργαζόμενους για την κατάσταση και πορεία της επιχείρησης, για τις αιτίες που οδήγησαν στη μείωση προσωπικού και τους στόχους που έχουν τεθεί.

7.5 Αναδυόμενες στρατηγικές

Είναι σημαντικό για μία επιχείρηση να παρακολουθεί προσεκτικά τις τάσεις της αγοράς και όταν αντιλαμβάνεται ότι υπάρχουν εσφαλμένες αντιλήψεις, να επανασχεδιάζει τη στρατηγική της, η οποία όταν διαμορφώνεται από κάτω από πιέσεις της αγοράς ονομάζεται **αναδυόμενη**⁷.

Οι αλλαγές στην αγορά δεν εντοπίζονται εύκολα. Συχνά είναι οι υπάλληλοι που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχία, που εντοπίζουν τις αλλαγές αυτές και συχνά διαμορφώνουν προτάσεις. Είναι σημαντικό για τη ΔΑΠ να διατηρεί ανοικτό διάυλο επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση, ώστε οι προτάσεις των πρώτων να διοχετεύονται χωρίς δυσκολία στα υψηλά κλιμάκια προς αξιολόγηση.

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις απασχολούν ερευνητικές ομάδες που ελέγχουν το περιβάλλον αλλά και σχεδιάζουν συνεχώς περισσότερο βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες έτσι ώστε να μεγιστοποιούν το όφελος των καταναλωτών. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις χρηματοδοτούν ή και λειτουργούν πανεπιστήμια έτσι ώστε να έχουν δικαιώματα στην παραγωγή γνώσης που μπορεί να έχει εμπορικό ενδιαφέρον. Εμπορικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα προϊόντα και υπηρεσίες που η εκτιμώμενη ζήτησή τους είναι ικανοποιητική, ενώ το κόστος παραγωγής τους επιτρέπει την τιμολόγησή τους σε προσιτά επίπεδα για τις πελατειακές ομάδες - στόχους.

Επίσης ορισμένες επιχειρήσεις εφαρμόζουν προγράμματα διαρκούς κατάρτισης έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εξελίσσονται συνεχώς και να προσαρμόζονται ασταμάτητα στις εξελίξεις της αγοράς. Τα προγράμματα αυτά εστιάζουν τόσο στις μεταβολές στις ανάγκες των καταναλωτών, όσο και στη δυνατότητα παραγωγής εξελιγμένων προϊόντων.

⁷ Mintzberg H. & Waters J. "Of Strategies - Deliberate and Emergent" Strategic Management Journal 1985, pp 257-273

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Gomez Mejia L., Balkin D.& Cardy R. "Managing HumanResources"Prentice Hall, Noe Hollenbeck R. Gerhart J. B. Wright P. «Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων – Ένα ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» Αθήνα, Παπαζήσης, 2006

Lopez J. "Managing : early Retirement Offers Lead to renewed Hiring" The Wall Street Journal (26/1/1993)

Mintzberg H. & Waters J. "Of Strategies - Deliberate and Emergent" Strategic Management Journal 1985

Pearlstein s. "Corporate Cutback yet to Pay Off" Washington Post (4/1/1994)

Upple Saddle River, N. Jersey, 1998

Porter M. «Competitive Advantage» N.Y. Free Press, 1985

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Βασικές έννοιες σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

ΣΥΝΟΨΗ: Η διαχείριση των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, έτσι ώστε να εξυπηρετούνται οι στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου, απαιτεί γνώση των μηχανισμών που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά. Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται σε βάθος οι διοικητικές σχέσεις, όπως και η δομή της ιεραρχίας, στα πλαίσια της λειτουργίας της επιχείρησης.

1 Σκοπός της οργάνωσης

Κάθε οργάνωση δημιουργείται και λειτουργεί επιδιώκοντας κάποιο αποτέλεσμα. Αυτό το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι ο βασικός σκοπός της οργάνωσης. Η επίτευξη αυτού του σκοπού όμως οδηγεί σ' ένα σύνολο από στόχους της οργάνωσης. Στο βαθμό που ο σκοπός και οι στόχοι της οργάνωσης είναι σαφείς και γνωστοί, είναι δυνατός και ο προσδιορισμός της πορείας της .

Οι σκοποί μπορεί να είναι γενικοί, όπως για παράδειγμα θα λέγαμε ότι σκοπός του τάδε τουριστικού πρακτορείου είναι να εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο τους πελάτες του. Μπορεί όμως να είναι περισσότερο συγκεκριμένοι και λειτουργικοί, όπως για παράδειγμα θα λέγαμε ότι ο σκοπός του τάδε Ξενοδοχείου αναψυχής είναι να κάνει 20.000 διανυκτερεύσεις τον μήνα Μάιο.

Οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν κριτήριο για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Για παράδειγμα ορίζεται σκοπός στον υπεύθυνο προμηθειών ενός ξενοδοχείου, να μειωθεί το κόστος προμηθειών αναλωσίμων κατά διανυκτέρευση για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι λειτουργικοί σκοποί επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση αναγκών προσωπικού για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι λειτουργικοί σκοποί πρέπει να επιλέγονται με προσοχή, διότι σε περίπτωση που είναι υποτονικοί, υπάρχει κίνδυνος να οδηγήσουν σε χαμηλή αποτελεσματικότητα τους εργαζόμενους.

Οι γενικοί και οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους φορείς της οργανωσιακής ιεραρχίας ως επιχειρήματα για παρακίνηση προς εργασία. Επίσης υποδεικνύουν το απαιτητό πνευματικό και πολιτιστικό επίπεδο των εργαζομένων.

Οι σκοποί λειτουργούν επεξηγηματικά στους εργαζόμενους. Δηλαδή επεξηγούν τις ποσοτικές και ποιοτικές απαιτήσεις της επιχείρησης σε σχέση με την εργασία. Έτσι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να γνωρίζουν τι ζητείται απ' αυτούς.

Όμως οι στόχοι της επιχείρησης, υπάρχει κίνδυνος να θεωρηθούν σκοποί από τους εργαζόμενους και να εστιάσουν τις προσπάθειες τους στο μέρος αγνοώντας το όλο.

Σε περίπτωση δε που ο σκοπός της επιχείρησης βρίσκεται σε ασυμφωνία με τις απόψεις ή τους προσωπικούς σκοπούς των εργαζομένων, μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα.

2 Σκοπός του εργαζομένου.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι γνωρίζουν για ποιο σκοπό εργάζονται. Ο σκοπός για τον οποίο εργάζεται κάποιος διαμορφώνει και τη συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας. Έτσι κάποιος μπορεί να εργάζεται για ένα από τους παρακάτω σκοπούς:

- χρηματική αμοιβή
- μεγαλύτερη χρηματική αμοιβή
- επαγγελματική επιτυχία
- κοινωνικές συναναστροφές
- κοινωνική τοποθέτηση
- ισχύ

Βέβαια ποτέ κάποιος δεν εργάζεται μόνο για ένα σκοπό. Πάντα οι σκοποί είναι περισσότεροι του ενός, ενώ δεν είναι πάντα γνωστοί στον ίδιο τον εργαζόμενο.

Στο βαθμό όμως που οι σκοποί για τους οποίους εργάζεται κάποιος επιτυγχάνονται, τότε αυτός είναι ευχαριστημένος από την εργασία του.

3 Οργάνωση

Η έννοια της οργάνωσης είναι αντίθετη με τις έννοιες του τυχαίου και της αταξίας και συνώνυμη με τις έννοιες διευθέτηση, διάταξη, τακτοποίηση, συστηματοποίηση¹. Η λέξη οργάνωση δηλώνει την καλή συνεργασία των στοιχείων που αποτελούν μία ολότητα, ή με άλλα λόγια ένα σύστημα. Ένα σύνολο τέτοιων στοιχείων (όργανα) συνεργάζονται (είναι οργανωμένα) στην περίπτωση ενός ζώντος όντος (ενός οργανισμού). Μία τουριστική επιχείρηση μοιάζει με ένα ζωντανό οργανισμό, του οποίου η ομαλή λειτουργία και επιβίωση εξαρτάται από την ομαλή λειτουργία και συνεργασία των οργάνων (τμημάτων) που τον συνθέτουν.

Σύμφωνα με τους Koontz & O'Donnell², **οργάνωση είναι η διάρθρωση ρόλων ενός συνόλου ατόμων που δραστηριοποιούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών**. Η έννοια της οργάνωσης συνεπάγεται τον καθορισμό των αντικειμενικών

¹ Εγκυκλοπαιδικό λεξικό Ελευθερουδάκη

² Harold Koontz. Cgril O' Donneli. «Οργάνωση και Διοίκηση». Παπαζήση. Αθήνα 1980

στόχων, τη σαφή περιγραφή των καθηκόντων και μία κατανοητή περιοχή εξουσίας και ανάπτυξης δράσης για κάθε εργαζόμενο.

Η οργάνωση μίας τουριστικής επιχείρησης αφορά:

- ❑ Στην ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, που το κάθε ένα συμβάλλει στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης
- ❑ Στην ανάθεση κάθε τμήματος σε ένα διευθυντικό στέλεχος
- ❑ Στην διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των θέσεων εργασίας που προκύπτει από τη διάρθρωση των τμημάτων

Η οργανωτική δομή πρέπει:

- ❑ Να οριοθετεί τις συνθήκες εργασίας, ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τις ευθύνες του, τα καθήκοντα και τα δικαιώματά του
- ❑ Να εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για απρόσκοπτη εκτέλεση της εργασίας και την αποφυγή συγχίσεων και αβεβαιότητας σε σχέση με τον ανατιθέμενο ρόλο
- ❑ Να προσφέρει ένα δίκτυο διακίνησης και υποστήριξης των αποφάσεων της διοίκησης που οδηγούν την επιχείρηση στους αντικειμενικούς της στόχους

Οι οργανισμοί παρουσιάζουν πολλά κοινά, αλλά και αρκετές διαφορές. Έτσι και ένα ξενοδοχείο μοιάζει με τα άλλα, αλλά αποτελεί μία μοναδικότητα. Για το λόγο αυτό, το ιδανικό μοντέλο οργάνωσης διαφέρει σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, ανάλογα με ένα σύνολο παραγόντων, όπως το μέγεθος, η περιοχή εγκατάστασης, η στρατηγική, ο χρόνος λειτουργίας της κλπ.

4 Τμηματοποίηση του ξενοδοχείου

Ο κατά Taylor καταμερισμός εργασίας, εφαρμόζεται στα σύγχρονα μεγάλα ξενοδοχεία με αποτέλεσμα τη λειτουργία ενός αριθμού τμημάτων, που το καθένα έχει διαφορετική ειδίκευση, αλλά όλα μαζί συμβάλλουν στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου και στην ικανοποίηση των αναγκών της πελατείας του. Ο αριθμός των τμημάτων διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, ανάλογα με το μέγεθος και το κατά περίπτωση προσφερόμενο προϊόν.

Τα τμήματα του ξενοδοχείου μπορούν να διακριθούν σε αυτά που δημιουργούν έσοδα (όπως το εστιατόριο, μπαρ, κλπ³) που ονομάζονται **τμήματα εκμετάλλευσης**⁴,

³ Το τμήμα ψυχαγωγίας κι άθλησης σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να δημιουργεί έσοδα και να εντάσσεται στα τμήματα εκμετάλλευσης.

⁴ Λαλούμης Δ. «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Αθήνα 2014.

και σε εκείνα που στηρίζουν τη λειτουργία των προηγούμενων και ονομάζονται **τμήματα υποστήριξης** (πίνακας 3.1). Τα τμήματα υποστήριξης διακρίνονται σε εκείνα τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες προς τους πελάτες, χωρίς να δημιουργούν όμως έσοδα (όπως το τμήμα υποδοχής, το τμήμα ασφάλειας, το τμήμα συντήρησης κλπ.) και σε εκείνα τα οποία είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει το ξενοδοχείο χωρίς προβλήματα, (όπως η διεύθυνση, το λογιστήριο, κλπ.).

ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	
Τμήμα υποδοματιών Τμήμα εστιατορίων Τμήμα εκδηλώσεων Τμήμα room service Τμήμα μπαρ Τμήμα τηλεφωνείου Λοιπά τμήματα όπως γκαράζ, καταστήματα πώλησης διαφόρων ειδών, ενοικίαση αθλητικού εξοπλισμού κι εγκαταστάσεων, κλπ.	
ΤΜΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	
Τμήματα υπηρεσιών προς τους πελάτες	Τμήματα υπηρεσιών προς την επιχείρηση
Τμήμα κρατήσεων Τμήμα υποδοχής Τμήμα θυρωρείου Τμήμα ταμείου Τμήμα τήρησης λογαριασμών Τμήμα δημοσίων σχέσεων Τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης πελατών Τμήμα ασφάλειας Τμήμα συντήρησης	Διεύθυνση Λογιστήριο Τμήμα πωλήσεων και marketing Τμήμα διαχείρισης και εσωτερικών ελέγχων Τμήμα προμηθειών

Πίνακας 3.1 Τα τμήματα του ξενοδοχείου

Παλαιότερα τα τμήματα υποστήριξης του ξενοδοχείου ονομάζονταν υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση με τις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο στους πελάτες του. **Υπηρεσία**, είναι η εργασία, που γίνεται για να ικανοποιηθούν άμεσα ή έμμεσα, οι ανάγκες του πελάτη - καταναλωτή⁵ που συνδέονται με τη φύση της επιχείρησης.

Σε ορισμένα τμήματα του ξενοδοχείου που ονομάζονται **τμήματα μετώπου**, οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Τμήματα μετώπου είναι όλα

⁵ Χυτήρης Σ. Λεωνίδας «Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1991

τα τμήματα εκμετάλλευσης, πλην αυτό των υπνοδωματίων. Σε άμεση επαφή με τους πελάτες έρχονται και ορισμένα από τα τμήματα υποστήριξης, όπως της υποδοχής, των δημοσίων σχέσεων και της ψυχαγωγίας κι άθλησης, ενώ τα τμήματα της καθαριότητας, της συντήρησης, του μαγειρείου και της διεύθυνσης έρχονται σπάνια σε επαφή με τους πελάτες.

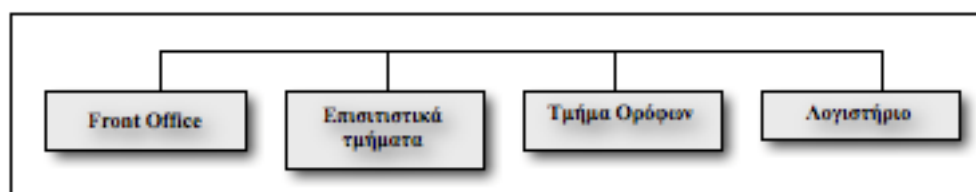
Η λέξη τμήμα υποδηλώνει ειδικό χώρο όπου απασχολείται ειδικευμένο προσωπικό και βρίσκεται σε (σχετικά) συνεχή λειτουργία ανάλογα με τα επίπεδα ζήτησης. Ορισμένα μικρά ξενοδοχεία προσφέρουν αποκλειστικά δωμάτιο, οπότε το τμήμα που λειτουργεί είναι αυτό το υπνοδωματίων, που συμπληρώνεται με τα τμήματα υποστήριξης της υποδοχής, της συντήρησης, της διοίκησης και του λογιστηρίου. Εάν προσφέρουν επιπλέον και πρωινό, λειτουργούν και τμήμα πρωινών, υποτυπώδες μαγειρείο και τμήμα εφοδιασμού. Από τον αριθμό των προσφερομένων προϊόντων εξαρτάται και ο αριθμός των τμημάτων του ξενοδοχείου.

5 Οργανωτική δομή των τμημάτων

Η οργανωτική δομή περιγράφει τη θέση κάθε εργαζόμενου και τις σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και ιεραρχικής επικοινωνίας. Η δομή όμως, εξεταζόμενη δυναμικά, περιγράφει και την ποιότητα των σχέσεων αυτών.

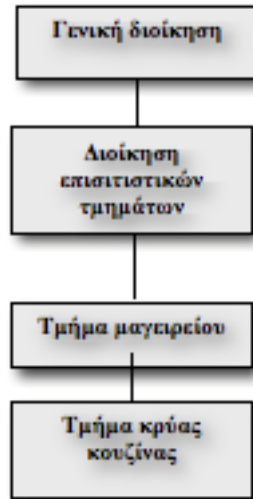
Θα παραμείνουμε στην επιχείρηση του ξενοδοχείου. Όπως αναφέρθηκε, το ξενοδοχείο αποτελείται από ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων τμημάτων, όπου το κάθε ένα αποτελεί σύνολο ομαδοποιημένων θέσεων εργασίας. Ο καταμερισμός του έργου, μπορεί να αποτυπωθεί σε ένα τύπο διαγράμματος που ονομάζεται **οργανόγραμμα**. Αρχικά θα ασχοληθούμε με τη διαμόρφωση ενός οργανογράμματος των τμημάτων του ξενοδοχείου και στη συνέχεια με την αποτύπωση των εργασιακών θέσεων πάνω σε αυτό.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο χρησιμοποιούνται κατά κανόνα τα **λειτουργικά** οργανογράμματα, τα οποία αναπτύσσονται οριζόντια και κάθετα ταυτόχρονα. Οριζόντια διαρθρώνονται τα τμήματα (οι λειτουργίες) του ξενοδοχείου Έτσι ένα τμήμα που βρίσκεται δίπλα σε ένα άλλο, έχει διαφορετική ειδικότητα (σχήμα 3.1).



Σχήμα 3.1 Οριζόντια οργανωτική ανάπτυξη

Κάθετα φαίνεται η σχέση εξουσίας των τμημάτων, ώστε το τμήμα που βρίσκεται κάτω από ένα άλλο εξαρτάται ιεραρχικά από αυτό (σχήμα 3.2.). Στο παρακάτω παράδειγμα φαίνεται η εξάρτηση του τμήματος κρύας κουζίνας, από το μαγειρείο και του μαγειρείου από τη διοίκηση επισιτιστικών τμημάτων και αυτής από τη γενική διοίκηση



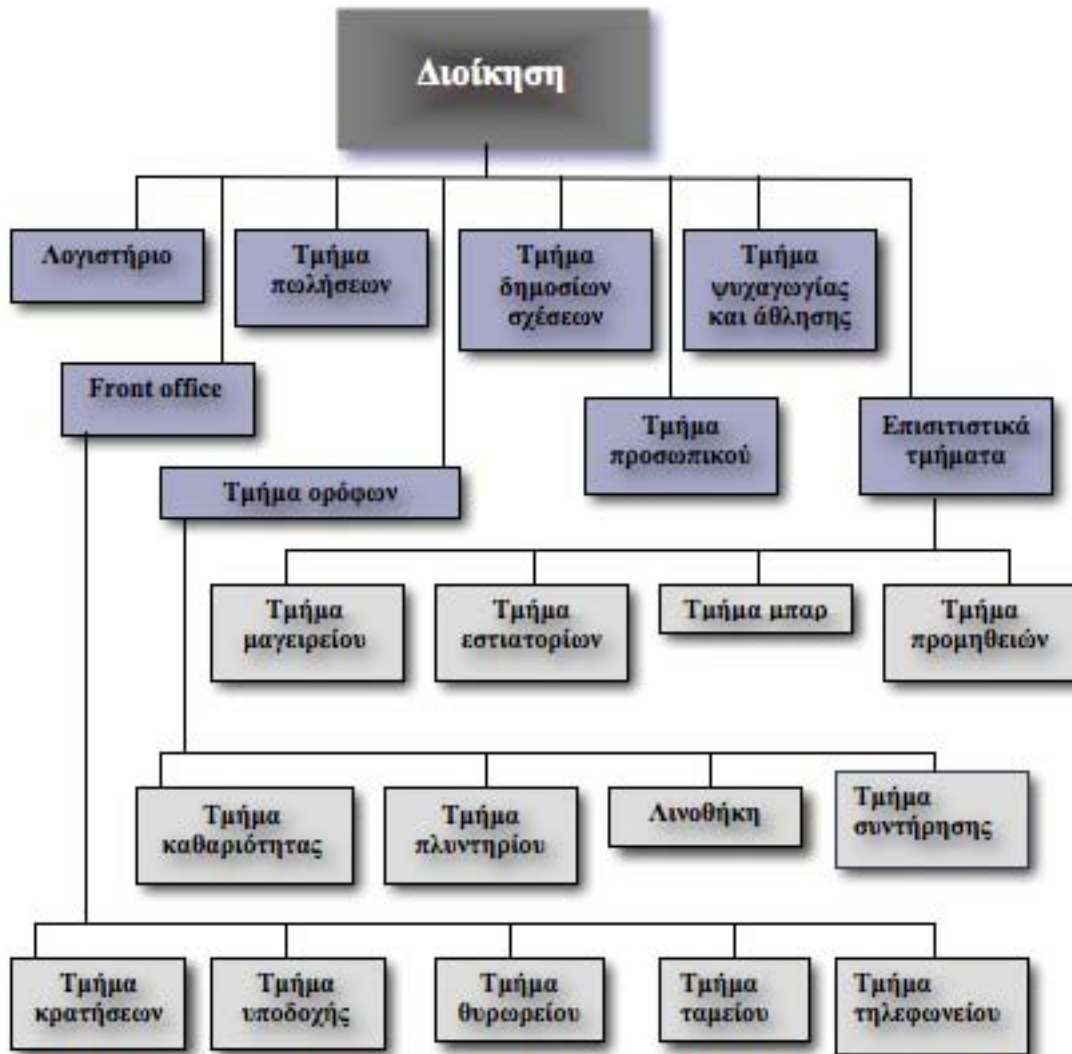
Σχήμα 3.2. Κάθετη οργανωτική ανάπτυξη

Το οργανόγραμμα αποτελείται από **κουτιά** και **γραμμές**. Πρόκειται για μία φωτογραφία των ιεραρχικών σχέσεων και των γραμμών επικοινωνίας που θεωρεί η διοίκηση ότι διαμορφώνουν τη δομή της επιχείρησης. Η απεικόνιση αυτή όμως, δεν μπορεί να αποτυπώσει τις εξωτερικές επιρροές, την άτυπη συμπεριφορά και τις σχέσεις δύναμης και επιρροής που δεν πηγάζουν από τη θέση που κατέχει κάποιος.

Ο συνδυασμός της οριζόντιας και κάθετης ανάπτυξης της επιχείρησης, οδηγεί στη μικτή ανάπτυξη, όπου παρουσιάζεται η τυπική σχέση του συνόλου των ξενοδοχειακών τμημάτων

Στο σχήμα 3.3. παρουσιάζεται η οργανωτική δομή των τμημάτων ενός ξενοδοχείου, όπου τα τμήματα συνδέονται γραμμικά.

Οι έννοιες της οριζόντιας ή κάθετης απεικόνισης είναι σχετικές, διότι στην πραγματικότητα οι γραμμές είναι αυτές που δείχνουν τις σχέσεις εξουσίας και εξάρτησης. Έτσι ένα λειτουργικό οργανόγραμμα έχει την ίδια σημασία, είτε απεικονίζει κάθετα, είτε οριζόντια την ιεραρχική εξάρτηση των τμημάτων ή των θέσεων εργασίας, όπως φαίνεται στο σχήμα 3.4. όπου απεικονίζεται το ίδιο οργανόγραμμα με αυτό του σχήματος 3.3.



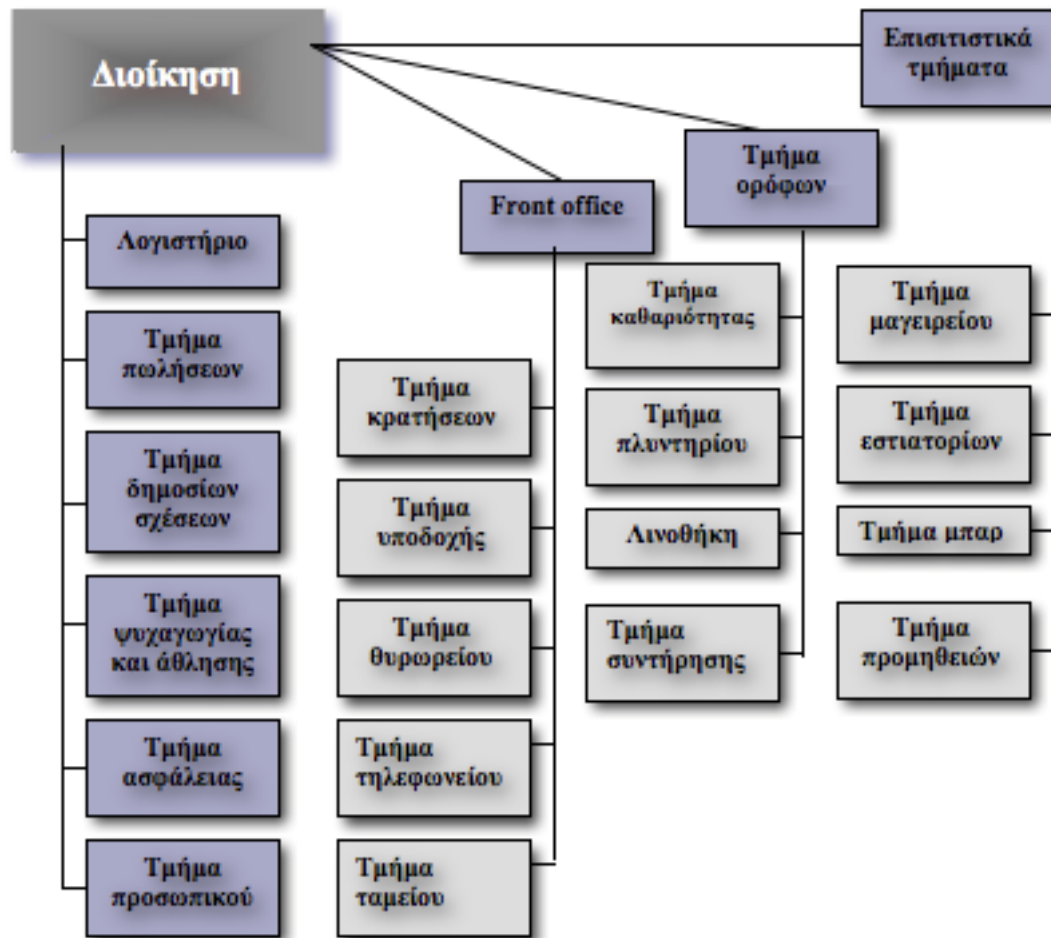
Σχήμα 3.3. Μικτή οργανωτική ανάπτυξη μεγάλου ξενοδοχείου

Το οργανόγραμμα μπορεί να γίνει σημαντικό εργαλείο της διοίκησης, μόνο στην περίπτωση που προηγουμένα έχει ορισθεί η διοικητική φιλοσοφία, έχει διαμορφωθεί το κλίμα, η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης⁶.

6 Επιτελικά τμήματα του ξενοδοχείου

Επιτελικά τμήματα ονομάζονται εκείνα που προσφέρουν σημαντικές συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, είτε αυτά είναι τμήματα εκμετάλλευσης, είτε υποστήριξης. Ένα ξενοδοχειακό τμήμα που έχει έντονο επιτελικό ρόλο είναι το τμήμα προσωπικού, το οποίο όπως φαίνεται στο σχήμα 3.5. εμπλέκεται με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.

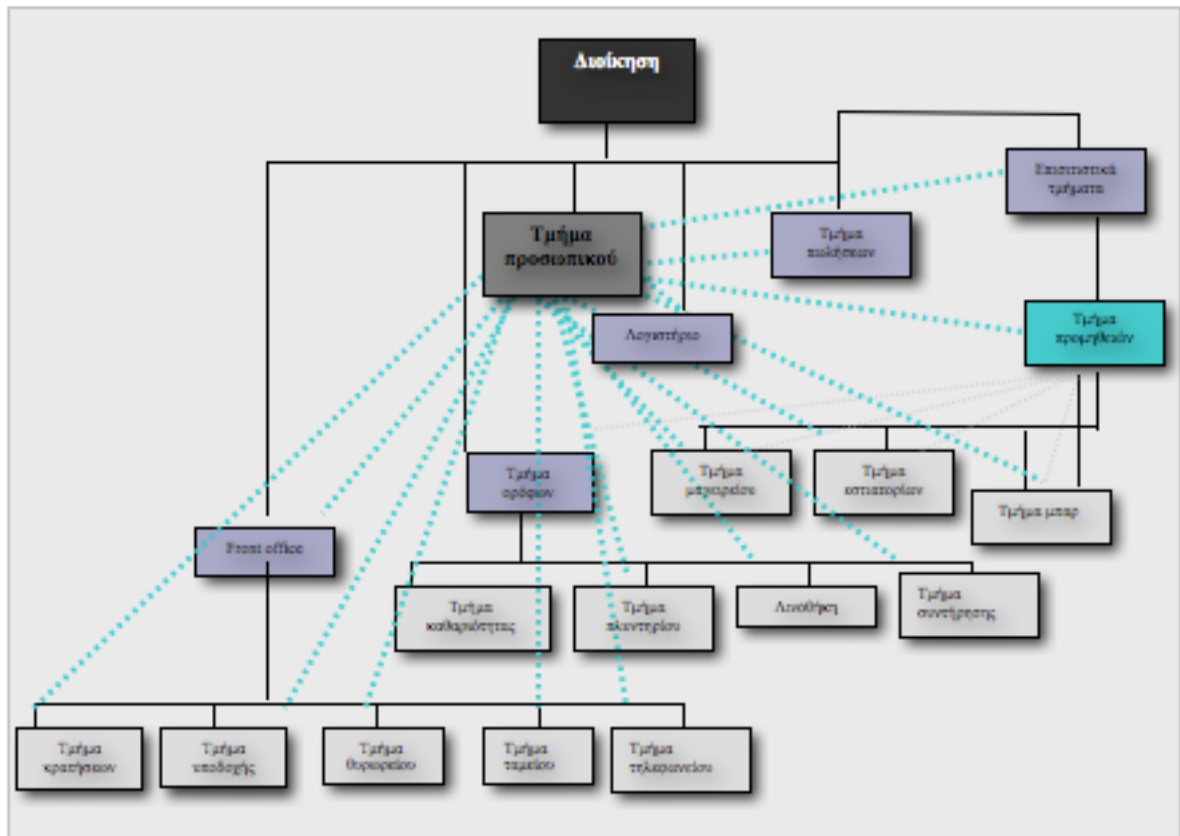
⁶ Χασιώτης Βασίλειος «Εισαγωγή στα Θεμέλια του Στρατηγικού Μανατζμεντ» Αθήνα, Σταμούλης 1998



Σχήμα 3.4. Κάθετη εικονοποίηση οργανογράμματος

Τα επιτελικά τμήματα εμπλέκονται σε ορισμένες δραστηριότητες των άλλων τμημάτων με αποτέλεσμα να δημιουργούν συγχύσεις στους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, ένας τραπεζοκόμος δεν μπορεί να αντιληφθεί ποιος είναι ο ρόλος του maitre, ο οποίος είναι άμεσος προϊστάμενός του, όταν την απόφαση για ένα σημαντικό εργατικό θέμα που τον απασχολεί, την παίρνει ο προσωπάρχης του ξενοδοχείου.

Ενώ **το τμήμα του προσωπικού**, όπως φαίνεται στο σχήμα 3.5 έχει επαφή (πράσινες διακεκομμένες γραμμές) με **όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου**.



Σχήμα 3.5. Επιτελικά τμήματα του ξενοδοχείου

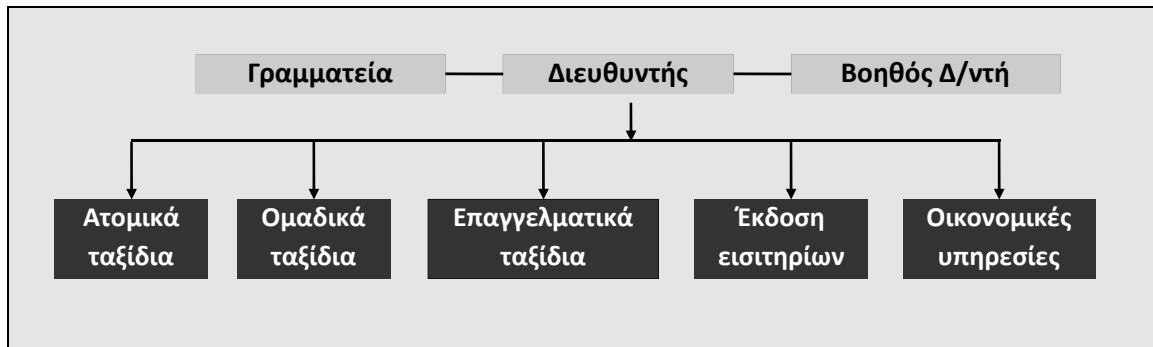
7 Δομή οργάνωσης του προσωπικού τουριστικών γραφείων

Τα τουριστικά γραφεία είναι επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν τουριστικές συμβουλές και πωλούν τουριστικές υπηρεσίες για λογαριασμό άλλων. Οι τουριστικές υπηρεσίες αυτές αφορούν στη μεταφορά, το κατάλυμα και άλλες τουριστικές ανάγκες.

Τα τουριστικά γραφεία συνήθως είναι εγκατεστημένα στις χώρες από τις οποίες αντλούν τη πελατεία τους και έχουν υποκαταστήματα ή ειδικούς συνεργάτες στους τουριστικούς προορισμούς.

Τα τουριστικά γραφεία εξυπηρετούν την πελατεία τους μέσα από το χώρο των γραφείων τους, αλλά και στον τόπο προορισμού της πελατείας τους. Έτσι λοιπόν, μέρος των εργαζομένων ενός τουριστικού γραφείου, παρουσιάζει μία γεωγραφική κινητικότητα, ανάλογη με τους τύπους εξυπηρέτησης, που προσφέρει το γραφείο. Έτσι λοιπόν η εποπτεία και ο έλεγχος του προσωπικού των τουριστικών γραφείων, σε ορισμένες περιπτώσεις, παρουσιάζει μεγάλες δυσκολίες.

Ένα οργανόγραμμα στο οποίο φαίνονται οι βασικές λειτουργίες ενός μεγάλου τουριστικού γραφείου φαίνεται στο σχήμα 3.6.



Σχήμα 3.6. Δομή τουριστικού γραφείου

Ο Διευθυντής ασκεί τον υψηλό έλεγχο της επιχείρησης, καθορίζει την πολιτική και επιλαμβάνεται θεμάτων πολιτικής προσωπικού. Κύρια έχει στραμμένη τη προσοχή του στο περιβάλλον της επιχείρησης, είτε αυτό αφορά στον ανταγωνισμό, είτε αφορά σε πιθανές ευκαιρίες της αγοράς, είτε αφορά σε σχέσεις με τους κρατικούς μηχανισμούς των κρατών με τα οποία υπάρχουν σοβαρές συνεργασίες.

Ο Υποδιευθυντής κύρια απασχολείται με τα εσωτερικά θέματα του πρακτορείου. Συντονίζει τις λειτουργίες και λύνει τα τρέχοντα προβλήματα του πρακτορείου. Τηρεί προσωπικές σχέσεις με τους κυριότερους προμηθευτές και είναι ο υπεύθυνος τήρησης της πολιτικής της Διεύθυνσης.

Ο υπεύθυνος ατομικών ταξιδιών σε άμεση επαφή με τον πελάτη οργανώνει το συγκεκριμένο ταξίδι που εκείνος επιθυμεί. Κάνει το χρονοδιάγραμμα του ταξιδιού, εξασφαλίζει τα μεταφορικά μέσα, κάνει τις κρατήσεις δωματίων και προσφέρει στον πελάτη κάθε δυνατή εξυπηρέτηση στους τουριστικούς προορισμούς. Βέβαια για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, είναι απαραίτητο να υπάρχουν συνεργάτες του πρακτορείου στους τόπους που κατευθύνεται ο τουρίστας.

Ο υπεύθυνος ομαδικών ταξιδιών οργανώνει και πραγματοποιεί τουριστικά πακέτα. Τουριστικό πακέτο είναι τουριστική προσφορά συμπυκνωμένου κόστους, η οποία καλύπτει τις βασικές τουριστικές ανάγκες, δηλαδή τη μεταφορά, τη διαμονή και το φαγητό.

Η κάλυψη των αναγκών τροφής στο τουριστικό πακέτο, γίνεται σε έκταση, που κατόπιν συμφωνίας με τον πελάτη, μπορεί να αφορά σε ένα, δύο ή τρία γεύματα ημερήσια. Το τουριστικό πακέτο μπορεί να περιέχει και άλλες τουριστικές υπηρεσίες, όπως εκδρομές, επισκέψεις σε μουσεία ή ιστορικά μνημεία ή άλλα αξιοθέατα, ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις, αθλητικές εκδηλώσεις κλπ.

Τα τουριστικά πακέτα είναι τριών ειδών:

Τα διαρκή: τα οποία προσφέρονται επαναληπτικά για τη διάρκεια μιας τουριστικής περιόδου, για παράδειγμα κάθε Τρίτη από 1ης Μαΐου μέχρι 30ης Οκτωβρίου (τουρισμός back to back).

- **Τα μερικής ανακύκλωσης:** όπου προσφέρεται το ίδιο πακέτο σε λίγες ημερομηνίες, και
- **Τα περιπτωσιακά:** τα οποία προσφέρονται άπαξ.

Ο υπεύθυνος του επαγγελματικού τουρισμού, εξυπηρετεί την οργάνωση συνεδρίων ή διαφόρων άλλων εκδηλώσεων σε τουριστικούς προορισμούς. Διαμορφώνει το κατάλληλο τουριστικό πακέτο και είναι υπεύθυνος για την τήρηση των όρων της συμφωνίας.

Ο υπεύθυνος για την έκδοση εισιτηρίων, πέρα από την διαδικασία προμήθειας και έκδοσης εισιτηρίων, βαρύνεται με το πολύπλοκο έργο εξασφάλισης οικονομικότερου αεροπορικού ναύλου για τους πελάτες του.

Ο υπεύθυνος οικονομικών υπηρεσιών, παρακολουθεί το οικονομικό παρελθόν και οργανώνει το οικονομικό μέλλον του πρακτορείου.

Σε συνεργασία με τον υπεύθυνο Marketing οργανώνει το πρόγραμμα πολιτικής πωλήσεων που θ' ακολουθήσει το πρακτορείο, επιβλέπει την έρευνα για νέες αγορές και ενημερώνεται για τη συμπεριφορά του ανταγωνισμού.

Σε συνεργασία με τον υπεύθυνο λογιστηρίου ενημερώνεται για την οικονομική πορεία, ελέγχει τους προϋπολογισμούς και απολογισμούς και διαμορφώνει την πολιτική πληρωμών προς τους προμηθευτές.

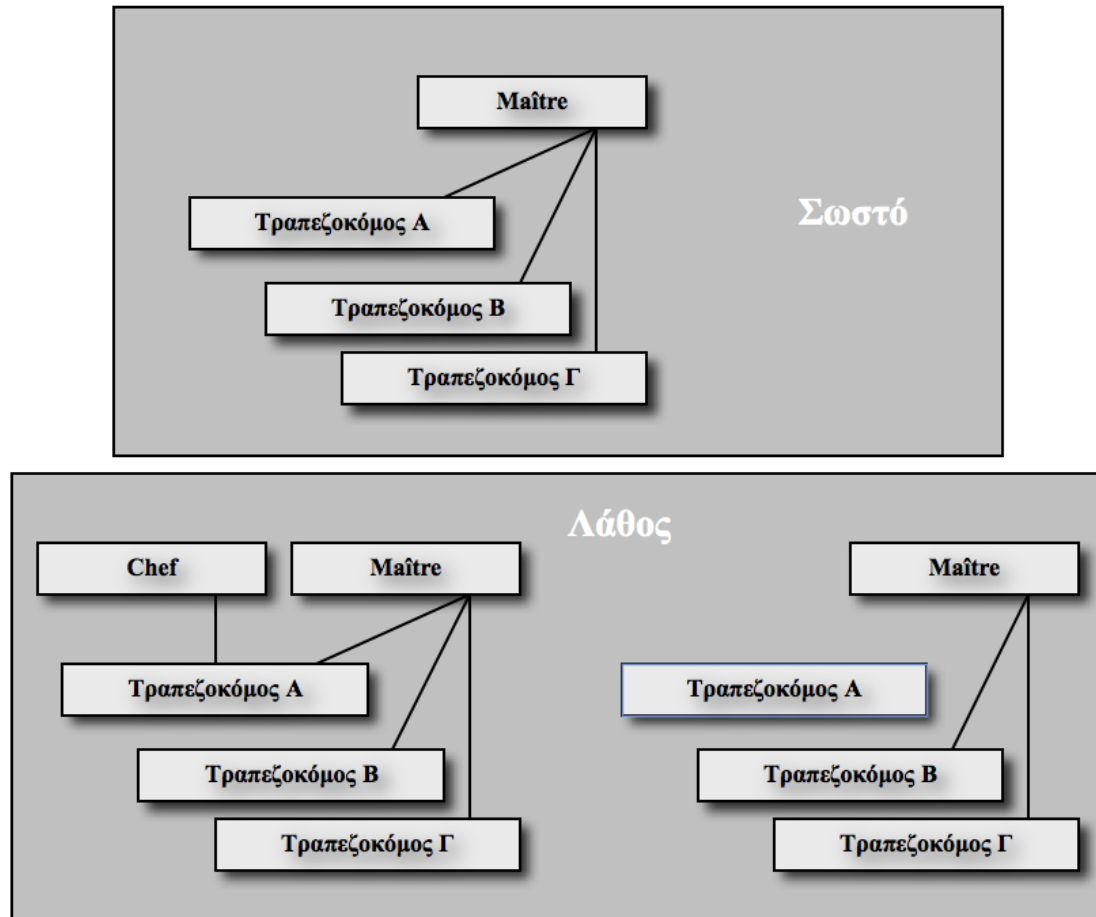
8 Άτυπη οργάνωση

Στο οργανόγραμμα εργασιακών θέσεων, είναι απαραίτητο κάθε εργαζόμενος να ελέγχεται από ένα μόνο ανώτερο και να μην υπάρχει θέση εργασίας που δεν ελέγχεται από κανένα ανώτερο, όπως φαίνεται στο σχήμα 3.7.

Όταν ένας εργαζόμενος δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός προϊσταμένους, τότε δημιουργείται ένα νέο άτυπο (ανεπίσημο) οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει την **άτυπη οργάνωση**. Η άτυπη οργάνωση μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση στον εργαζόμενο, ειδικά στην περίπτωση αντιφατικών εντολών από τους προϊσταμένους του. Μπορεί όμως να του προσφέρει και δικαιολογίες για να επιλέξει συμπεριφορές που αντιτίθενται στους σκοπούς της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, ο chef της κουζίνας ενός ξενοδοχείου δίνει εντολές στον σερβιτόρο Χ, παράλληλα με τον τυπικό προϊστάμενο που είναι ο maître (σχήμα 3.7). Τότε ο

σερβιτόρος μπορεί να αντιμετωπίσει με δύο τρόπους την κατάσταση. Πρώτον να βρεθεί σε αβεβαιότητα και σύγχυση με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητάς του, ή δεύτερον να χρησιμοποιήσει ως δικαιολογία τις εντολές του chef για να μην εκτελεί τις εντολές του maître και τις εντολές του maître για να μην εκτελέσει τις εντολές του chef.



Σχήμα 3.7. Ιεραρχική εξάρτηση δύο συγγενών βαθμίδων

Η άτυπη ιεραρχία αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για πολλές επιχειρήσεις. Συχνά το οργανόγραμμα παραβιάζεται σε τέτοιο βαθμό, ώστε ο ρόλος του υποβαθμίζεται καθοριστικά. Στην αγορά, υποστηρίζεται ότι το οργανόγραμμα έχει την ίδια χρήση με τα δρομολόγια των τρένων, τα οποία υπάρχουν απλά για να διαπιστώνει το κοινό ότι δεν τηρούνται. Διότι συχνά το οργανόγραμμα υπάρχει, απλά και μόνο για να μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι δεν ισχύει.

Ειδικά στα ξενοδοχεία που τα μέλη της οικογένειας του ξενοδόχου έχουν το δικαίωμα να δίνουν εντολές στο προσωπικό, η άτυπη (ανεπίσημη) οργάνωση επισκιάζει καθοριστικά την επίσημη.

Άλλες φορές η άτυπη οργάνωση έχει ως αφετηρία προσωπικές σχέσεις, συμπάθειες, φιλίες, προτιμήσεις, ή κοινά συμφέροντα ομάδων εργαζομένων. Οι ομάδες αυτές

ονομάζονται **κλίκες** και κατά κανόνα αναπτύσσουν δράση προς επίτευξη στόχων που ωφελούν τα μέλη της ομάδας και όχι την επιχείρηση. Πρόκειται για συνηθισμένο φαινόμενο στα ξενοδοχεία, ιδιαίτερα τα διαρκούς λειτουργίας, το οποίο λειτουργεί ανασταλτικά στην αποτελεσματικότητα της διοίκησής τους.

Οι άτυπες ομάδες έχουν δικό τους σύστημα αξιών, το οποίο μπορεί να βρίσκεται σε πλήρη αντίθεση με τις αξίες της επιχείρησης. Στα πλαίσια μίας τέτοιας ομάδας για παράδειγμα, μπορεί η αγένεια να θεωρείται έκφραση ανεξαρτησίας και η κλοπή έκφραση ικανότητας.

Οι άτυπες ομάδες έχουν επίσης δικό τους σύστημα επικοινωνίας, το οποίο στηρίζεται σε φήμες. Συνήθως όμως το σύστημα αυτό είναι αξιόπιστο και για το λόγο αυτό καλό είναι η διοίκηση της επιχείρησης να εξασφαλίσει κανάλι πληροφόρησης σε σχέση με τις διαδιδόμενες φήμες της κάθε ημέρας.

Η επίσημη διοίκηση πρέπει να γνωρίζει τους **άτυπους ηγέτες** και να λαμβάνει μέτρα ώστε οι στόχοι τους να προσανατολίζονται προς αυτούς της επιχείρησης. Υπάρχουν τέσσερις τρόποι να προσεγγίσει η διοίκηση ένα άτυπο ηγέτη. Η απόλυση, ο προσεταιρισμός, η αδιαφορία και η προαγωγή. Η **απόλυση** ενός άτυπου ηγέτη συνήθως δεν προσφέρει λύση στο πρόβλημα της άτυπης ιεραρχίας, διότι ένα άλλο μέλος της ομάδας γίνεται ηγέτης. Η απόλυση αποτελεί λύση, μόνο εάν απολυθεί όλη η ομάδα. Ο **προσεταιρισμός** συνήθως οδηγεί στην αύξηση δύναμης του άτυπου ηγέτη, ενώ η **αδιαφορία** δεν επιφέρει κάποια διαφοροποίηση της κατάστασης. Η **προαγωγή** όμως του ηγέτη σε θέση που από άτυπος γίνεται τυπικός ηγέτης, μπορεί να προσφέρει λύση στο πρόβλημα αυτό. Να ληφθεί υπόψη ότι οι άτυπες ομάδες δημιουργούν φιλικές σχέσεις και στενούς δεσμούς. Στην περίπτωση που η ομάδα αυτή δραστηριοποιηθεί υπέρ των στόχων της επιχείρησης, κατά κανόνα θα φέρει αξιόλογα αποτελέσματα. Οπότε στόχος της διοίκησης πρέπει να είναι πρώτα ο εντοπισμός των άτυπων ομάδων και στη συνέχεια η ευθυγράμμιση της δράσης τους σύμφωνα με τις πολιτικές της επιχείρησης. Στην περίπτωση που αυτό αποδειχθεί αδύνατο, τότε η διοίκηση πρέπει να στραφεί στην αντιμετώπιση της δράσης των άτυπων ομάδων.

9 Ενότητα διοίκησης

Σε μία επιχείρηση, όπως είδαμε στο οργανόγραμμα ξενοδοχείου (σχήμα 3.3), οι υψηλές βαθμίδες σχεδιάζουν την ξενοδοχειακή δράση και δίνουν οδηγίες και εντολές για την μεθόδευση του έργου των εργαζόμενων. Ας μην λησμονούμε ότι διοίκηση είναι η παραγωγή έργου μέσω τρίτων.

Όταν οι εντολές των υψηλών βαθμίδων φτάνουν χωρίς σφάλματα και εκτελούνται σωστά και χωρίς καθυστερήσεις από το προσωπικό βάσης, τότε υπάρχει **ενότητα διοίκησης**. Η ενότητα διοίκησης αποδεικνύει την διοικητική υγεία της επιχείρησης.

10 Επιλογή οργανωτικής δομής

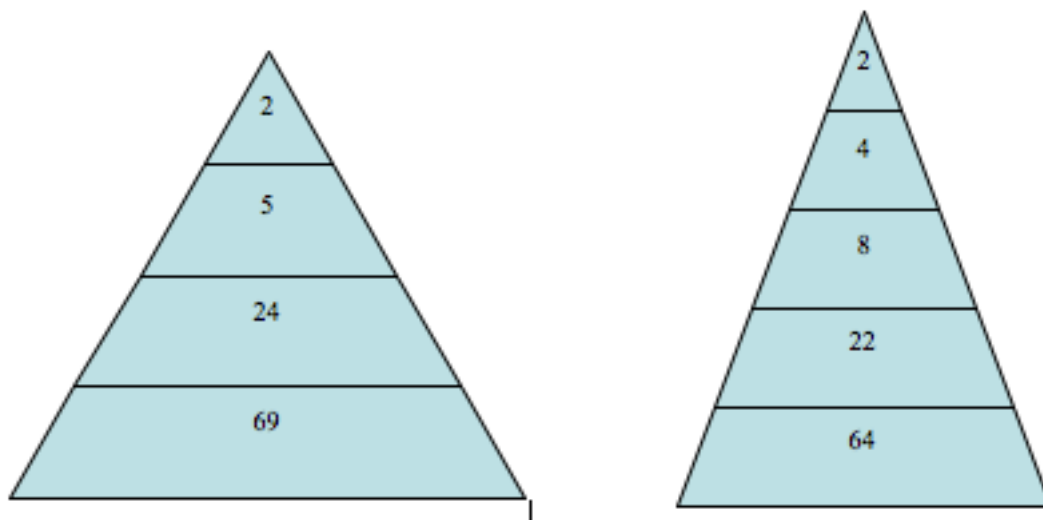
Η οργανωτική δομή της επιχείρησης αναφέρεται στη διάρθρωση των θέσεων εργασίας και στην ιεραρχική τους σχέση. Η σχέση αυτή επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων, που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η διοικητική αρχή στην επιχείρηση, όπως:

- Το ύψος του οργανογράμματος, δηλαδή ο αριθμός των βαθμίδων της ιεραρχίας.
- Το πλάτος του οργανογράμματος, δηλαδή ο βαθμός ειδίκευσης του προσωπικού.
- Το ύψος της διοίκησης.
- Οι μέθοδοι εκτίμησης των εργαζόμενων, που μπορεί να εξαρτώνται από την αποδοτικότητά τους ή από τη θέση που έχουν στην επιχείρηση.
- Η συγκέντρωση και αποκέντρωση της εξουσίας, που εξαρτάται από τα δικαιώματα που έχουν οι χαμηλότερες βαθμίδες
- Ο προσανατολισμός των εργαζόμενων στους σκοπούς ή στις διαδικασίες.
- Η σημασία εφαρμογής των κανονισμών σε αντιδιαστολή με την εκάστοτε απαιτούμενη μεθόδευση για την εξυπηρέτηση της πελατείας
- Η σημασία των ελέγχων σε αντιδιαστολή με τη διάθεση των εργαζόμενων να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους
- Ο τρόπος αντιμετώπισης των εργατικών διενέξεων, που μπορεί να ανατίθενται στους προϊσταμένους ή να επιλύονται μέσα από την επικοινωνία των εργατικών ομάδων.

11 Βάθος και πλάτος του οργανογράμματος

Όσο μεγαλύτερη είναι η κάθετη ανάπτυξη του οργανογράμματος, δηλαδή όσο περισσότερες βαθμίδες έχει, τόσο μεγαλύτερο είναι το **βάθος** του. Ενώ όσο αναπτύσσεται οριζόντια, δηλαδή όσο περισσότερα ειδικευμένα τμήματα περιέχει, τόσο μεγαλύτερο είναι το **πλάτος** του.

Το βάθος του οργανογράμματος εξαρτάται από τον αριθμό των εργαζόμενων που ελέγχει ένας προϊστάμενος. Έτσι αν σε ένα εστιατόριο 12 πόστων εργάζονται 24 τραπεζοκόμοι (12 σερβιτόροι και 12 βοηθοί), το ξενοδοχείο μπορεί να αναθέσει τη διοίκησή τους σε ένα *maître*, ή σε τρεις *captains* που τους ελέγχει ο *maître*, αυξάνοντας κατά μία βαθμίδα το οργανόγραμμα του εστιατορίου. Στη μία περίπτωση ο *maître* ελέγχει εικοσιτέσσερις εργαζόμενους, ενώ στην άλλη περίπτωση ο *maître* ελέγχει 3 *captains* που ο καθένας ελέγχει 4 πόστα, δηλαδή οκτώ εργαζόμενους. Ο αριθμός των εργαζόμενων που ελέγχει ένας προϊστάμενος ονομάζεται **πεδίο ελέγχου**.



Σχήμα 3.8. Βάθος και πλάτος οργανογραμμάτων επιχειρήσεων με 100 εργαζόμενους

Το πλάτος του οργανογράμματος εξαρτάται από το βαθμό ειδίκευσης του έργου που παράγεται σε κάθε τμήμα. Έτσι είναι πιθανό να συναντήσουμε οργανόγραμμα κουζίνας με μεγάλο αριθμό ειδικευμένων θέσεων όπως « *chef*, μάγειρας σαλτσών, μάγειρας κρύας κουζίνας, υπεύθυνος ορεκτικών, τεμαχιστής, υπεύθυνος σαλατών, μάγειρας ψαριών, ψήστης, μάγειρας ψαριών, μάγειρας σουπών, μάγειρας λαχανικών, ζαχαροπλάστης – αρτοποιός, μάγειρας συνεστιάσεων, μάγειρας διαίτης» το οποίο χαρακτηρίζεται από το μεγάλο του πλάτος. Επίσης είναι πιθανό να συναντήσουμε οργανόγραμμα κουζίνας με ελάχιστες ειδικεύσεις (π.χ. *chef*, Α' μάγειροι και Β' μάγειροι) που χαρακτηρίζεται από το μικρό του πλάτος.

Αν σε μία επιχείρηση απασχολούνται 100 εργαζόμενοι σε τέσσερα ιεραρχικά επίπεδα, το οργανόγραμμα θα παρουσιάσει μεγάλο πλάτος και μικρό βάθος, σε σχέση με μία επιχείρηση όπου απασχολούνται 100 άτομα σε 5 βαθμίδες, όπως φαίνεται στο σχήμα 3.8.

Σήμερα θεωρείται ότι **είναι προτιμότερο τα οργανογράμματα να έχουν μικρό βάθος και μεγάλο πλάτος**. Αυτό, διότι έχει αποδειχθεί ότι η επικοινωνία γίνεται δυσκολότερη όσο κινείται από τη μία βαθμίδα στην άλλη, δυσχεραίνεται ο έλεγχος

και ο προγραμματισμός, παρουσιάζεται τάση παράκαμψης των βαθμίδων και αυξάνεται ο έλεγχος των εργαζόμενων με αποτέλεσμα περιορισμού της αυτονομίας τους. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να υποστηριχτεί ότι είναι προτιμότερο τα οργανογράμματα να έχουν μεγάλο βάθος και μικρό πλάτος, διότι όταν το πεδίο ελέγχου είναι μικρότερο, ο προϊστάμενος μπορεί να δώσει μεγαλύτερη προσοχή στο έργο των υφισταμένων του. Ένας ακόμη λόγος που συνηγορεί σε αυτό είναι ότι έχει αποδειχθεί ότι οι ολιγομελείς ομάδες (5-7 ατόμων) λειτουργούν καλλίτερα⁷.

Στο βαθμό που οι επιχειρήσεις ασκούν αυταρχική διοίκηση, είναι υποχρεωμένες να ασκούν αποτελεσματικούς ελέγχους, οπότε επιλέγουν δομή με οργανογράμματα αυξημένου βάθους, ενώ στο βαθμό που οι επιχειρήσεις ασκούν συμμετοχική διοίκηση, επιλέγουν οργανογράμματα αυξημένου πλάτους.

12 Η δομή σύμφωνα με την θεωρία Χ και Ψ

Επανερχόμαστε στη θεωρία Χ και Ψ του McGregor, σύμφωνα με την οποία η εργασία μπορεί να εκτιμηθεί από δύο οπτικές γωνίες, που η μία είναι αντίθετη της άλλης. Η πρώτη σκοπιά θεώρησης της εργασίας αποτελεί την θεωρία Χ, σύμφωνα με την οποία η εργασία αποτελεί αναπόφευκτη διαδικασία για να κερδίσει το άτομο χρήματα και οι εργαζόμενοι εργάζονται μόνο στο βαθμό που ελέγχονται για την απόδοσή τους.

Η άλλη σκοπιά η θεωρία Ψ, υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι αρέσκονται στην εργασία και στο βαθμό που εργάζονται χωρίς καταπίεση, ελέγχονται περιορισμένα και έχουν δικαίωμα έκφρασης, παρουσιάζουν υψηλή αποδοτικότητα εργασίας και εκφέρουν γνώμες ωφέλιμες για την επιχείρηση.

Στην περίπτωση που η διοίκηση υποστηρίζει τη θεωρία Χ, η δομή προσαρμόζεται έτσι που εφαρμόζονται μικρά πεδία ελέγχου, η ροή πληροφοριών γίνεται από πάνω προς τα κάτω, η υποκίνηση γίνεται με οικονομικά κίνητρα και οι εργαζόμενοι απομονώνονται ώστε να μην επικοινωνούν οριζόντια.

Στην εφαρμογή της θεωρίας Ψ η δομή τροποποιείται απόλυτα. Οι πληροφορίες αλλά και η εξουσία κινούνται τόσο οριζόντια, όσο και κάθετα από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω. Οι εργαζόμενοι έχουν την ευθύνη του αποτελέσματος και το δικαίωμα να αποφασίζουν οι ίδιοι για το τι πρέπει κατά περίπτωση να γίνει. Κάθε εργαζόμενος γνωρίζει τη σημασία της εργασίας του για την επιχείρηση και η επιχείρηση λαμβάνει μέριμνα για τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των εργαζόμενων από την εργασία τους.

⁷ Μπουραντάς Δ. «Μάνατζμεντ όπ. παραπ.

13 Μηχανική και Οργανική προσέγγιση της δομής

Η μηχανική προσέγγιση της οργανωτικής δομής έχει τις βάσεις της στις θεωρίες του Taylor και στηρίζεται σε κανόνες και τυπικές διαδικασίες, που περιορίζουν τη δημιουργικότητα των εργαζόμενων. Στον τύπο της μηχανικής δομής, οι αποφάσεις λαμβάνονται στα ανώτερα κλιμάκια και εκτελούνται από τα κατώτερα. Αυτό οδηγεί σε αυξημένο έλεγχο που συνεπάγεται μικρά πεδία ελέγχου και πολλές βαθμίδες ιεραρχίας. Κατά συνέπεια η μηχανική δομή οδηγεί σε οργανογράμματα με εκτεταμένο βάθος.

Η οργανική δομή αποτελεί το άκρο αντίθετο της μηχανικής. Η έννοια της οργανικής δομής ανάγεται στην αίσθηση των εργαζόμενων ότι αποτελούν **όργανα** της συνολικής δομής και ως τέτοια είναι απαραίτητοι και σημαντικοί στη συνολική δραστηριότητα (όπως κάθε όργανο του ανθρώπου είναι απαραίτητο για τη λειτουργία του οργανισμού). Στην οργανική δομή οι εργαζόμενοι ενεργούν σύμφωνα με τις επιθυμίες τους, αρκεί οι ενέργειές τους να συνάδουν με τους σκοπούς της επιχείρησης. Η εξουσία πηγάζει περισσότερο από τις γνώσεις παρά από τη θέση και τα υψηλά κλιμάκια δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εξασφάλιση επαρκούς πληροφόρησης. Ο έλεγχος αποτελεί περισσότερο θέμα συλλογικής συζήτησης παρά επιτελικής λειτουργίας⁸.

Το γενικό σκεπτικό της οργανικής δομής, αφορά στη σύνδεση των ατομικών στόχων των εργαζόμενων με αυτούς της οργάνωσης. Οι εργαζόμενοι καταβάλλουν το μέγιστο των προσπαθειών τους και αξιοποιούν το μέγιστο των ικανοτήτων τους διότι το επιθυμούν οι ίδιοι και όχι διότι αναγκάζονται. Εξάλλου ο εξαναγκασμός δημιουργεί απέχθεια, κατά συνέπεια οι αυστηρές μέθοδοι της μηχανικής δομής είναι περιορισμένης αποδοτικότητας, διότι οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να εργάζονται σε κατάσταση πίεσης, αυστηρού ελέγχου και έλλειψης ασφάλειας εξαιτίας της υψηλής συγκέντρωσης εξουσίας της διοίκησης.

Όμως ορισμένες επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται για την υψηλή αποδοτικότητα των εργαζόμενων. Αρκούνταν στη μέση αποδοτικότητα που επιτυγχάνεται με τη μηχανική δομή και επιβάλλουν αυστηρά συστήματα που συχνά υποβοηθούνται από αυτοματοποιημένα μηχανήματα. Τέτοιες για παράδειγμα είναι οι επιχειρήσεις fast food.

⁸ Κοσκινάς Κωνσταντίνος «Η πολιτική της εργασίας» Αθήνα, Συμεών, 1995

14 Ευθυγράμμιση οργανωτικών δομών

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης πρέπει να εξυπηρετεί τους αντικειμενικούς της στόχους. Κατά συνέπεια πρέπει να συμπλέει με τη στρατηγική, το μέγεθος της επιχείρησης και τα στοιχεία του περιβάλλοντος που αναπτύσσεται.

Δύο ομάδες παραγόντων που παίζουν σημαντικό ρόλο στον τύπο δομής που εφαρμόζεται για τη λειτουργία της επιχείρησης, είναι σύμφωνα με τον Quinn⁹ η **ακαμψία και η ευελιξία** και η **εξωστρέφεια και η εσωστρέφεια** της επιχείρησης.

Ορισμένες επιχειρήσεις λειτουργούν προσηλωμένες σε ένα σταθερό σύστημα και προσπαθούν με το να ασκούν συνεχείς ελέγχους, να εξασφαλίσουν την ελάχιστη αποδοτικότητα του προσωπικού και τη σταθερότητα της επιχείρησης. Ορισμένες άλλες, προτιμούν να ερευνήσουν σε βάθος τα προβλήματα χαμηλής αποδοτικότητας και να τροποποιήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους προκειμένου να φτάσουν σε ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Να ληφθεί υπόψη ότι όσο περισσότερο αβέβαιο είναι το περιβάλλον, τόσο περισσότερο ευέλικτη γίνεται η επιχείρηση, ενώ όσο περισσότερο βέβαιο είναι το περιβάλλον τόσο περισσότερο δυσκίνητες και γραφειοκρατικές δομές επιλέγει. Αυτό γίνεται διότι σε αβέβαιο περιβάλλον η ευελιξία είναι απαραίτητη για τη διαρκή προσαρμογή της επιχείρησης σε αυτό.

Η εξωστρέφεια και η εσωστρέφεια αφορούν στο βαθμό εστίασης της στρατηγικής της διοίκησης στο εσωτερικό της επιχείρησης ή στο εξωτερικό περιβάλλον. Ο ξενοδόχος που όταν αντιμετωπίζει πρόβλημα ζήτησης ερευνά τρόπους βελτίωσης της επιχείρησης όπως τοποθέτηση κλιματιστικών ή αλλαγή της διακόσμησης, χαρακτηρίζεται από εσωστρέφεια. Ο ξενοδόχος που στο ίδιο πρόβλημα στρέφεται προς την αγορά κάνοντας έρευνα των αναγκών του καταναλωτή, χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια.

Ο συνδυασμός των παραγόντων αυτών οδηγούν σε τέσσερις περιοχές (σχήμα 3.9):

1. Περιοχή συνδυασμού ευελιξίας και εσωστρέφειας
2. Περιοχή συνδυασμού ευελιξίας και εξωστρέφειας
3. Περιοχή συνδυασμού ακαμψίας και εσωστρέφειας
4. Περιοχή συνδυασμού ακαμψίας και εξωστρέφειας

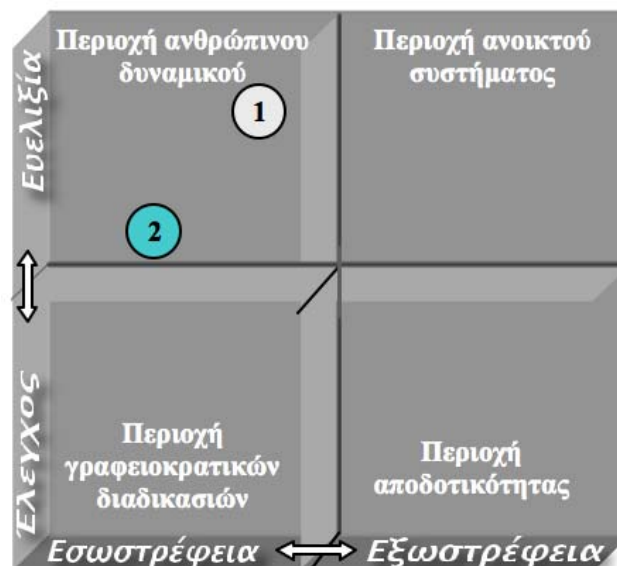
Η πρώτη περιοχή συνδυασμού ευελιξίας και εσωστρέφειας οδηγεί σε δομές ανάπτυξης **ανθρώπινου δυναμικού**. Η επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στο εργατικό δυναμικό, το οποίο με δράσεις εντός της επιχείρησης μπορεί να

⁹ Παπαλεξανδρή & Δημήτρη Μπουραντά, εκδόσεις Μπένου 2003

εξυπηρετήσει τις ανάγκες ευελιξίας και προσαρμογής της επιχείρησης. Αυτή η δομή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλών τιμών ή υψηλών προμηθειών.

Η δεύτερη περιοχή συνδυασμού ευελιξίας και εξωστρέφειας μπορεί να ονομαστεί περιοχή **ανοικτού συστήματος**. Η επιχείρηση αναπτύσσεται προς την αγορά, με σκοπό απόκτηση πελατείας και αύξηση του μεριδίου της. Η επιχείρηση αυτή εφαρμόζει ρευστές δομές, όπου πρέπει να αφομοιώνονται οι πληροφορίες από το περιβάλλον, ώστε η επιχείρηση να προσαρμόζεται ανάλογα. Η δομή αυτή είναι κατάλληλη κύρια για επιχειρήσεις με στρατηγική συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και ανάπτυξης καινοτομιών σε περιβάλλον ταχέως εξελισσόμενο

Η τρίτη περιοχή συνδυασμού ακαμψίας και εσωστρέφειας μπορεί να ονομαστεί περιοχή **γραφειοκρατικών** δομών, που είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις που αναπτύσσονται σε σταθερό και μη ανταγωνιστικό περιβάλλον.



Σχήμα 3.9. Επιλογή οργανωτικής δομής με βάση το υπόδειγμα του Quinn

Η τέταρτη περιοχή συνδυασμού ακαμψίας και εξωστρέφειας μπορεί να ονομαστεί περιοχή **αποδοτικότητας**, Η δομή αυτή είναι κύρια κατάλληλη για επιχειρήσεις με μικρό ανταγωνισμό και στόχο τα μέγιστα κέρδη με τα υπάρχοντα μέσα

Μία επιχείρηση δεν είναι ανάγκη να ανήκει αποκλειστικά σε μία από τις παραπάνω περιοχές. Μπορεί να επηρεάζεται περισσότερο ή λιγότερο από τους παραπάνω παράγοντες. Η επιχείρηση που παρουσιάζεται με τον λευκό κύκλο «1», ανήκει στην περιοχή ανθρώπινου δυναμικού, όμως επηρεάζεται και από την περιοχή ανοικτού συστήματος, ενώ η επιχείρηση «2» ανήκει επίσης στην περιοχή ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζεται όμως από την γραφειοκρατική περιοχή.

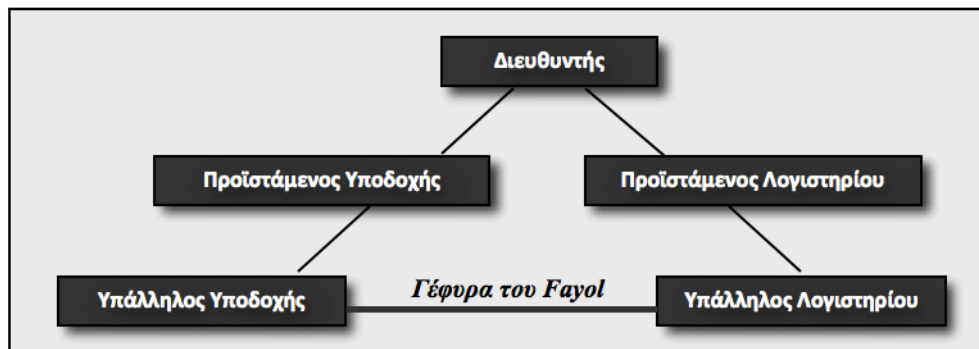
15 Επικοινωνία τμημάτων και εργαζόμενων

Επικοινωνία είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων. Ανάλογα με το μέσο που χρησιμοποιείται για τη μετάδοση των μηνυμάτων, η επικοινωνία μπορεί να είναι **προφορική, γραπτή ή οπτική**. Η προφορική επικοινωνία αφορά σε μηνύματα που μεταδίδονται με προσωπική, τηλεφωνική ή φωνητική-ηλεκτρονική επαφή. Η γραπτή επικοινωνία αφορά σε μετάδοση μηνυμάτων με αλληλογραφία, ανακοινώσεις, ηλεκτρονική αλληλογραφία, φαξ κλπ. Η οπτική επικοινωνία στον κόσμο των επιχειρήσεων αφορά κύρια¹⁰ στα μηνύματα που μεταδίδονται με προσωπική επικοινωνία και αφορά κύρια σε κινήσεις, μορφασμούς εκφράσεις (κύρια των ματιών) και στάσεις του σώματος και αποτελεί μεγάλης σημασίας τύπο επικοινωνίας.

Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται στην οριζόντια και την κάθετη. **Οριζόντια** είναι η επικοινωνία που αναπτύσσεται ανάμεσα σε εργαζόμενους διαφορετικών τμημάτων. Βέβαια η επικοινωνία οφείλει να ακολουθεί τις γραμμές του οργανογράμματος. Έτσι ο υπάλληλος λογιστηρίου όταν επιθυμεί να επικοινωνήσει με τον υπάλληλο υποδοχής, θα έπρεπε να μεταφέρει το μήνυμά του στον προϊστάμενο λογιστηρίου, αυτός στον προϊστάμενο της υποδοχής και εκείνος με τη σειρά του στον υπάλληλο υποδοχής. Συνήθως όμως σε αυτές τις περιπτώσεις λειτουργεί η γέφυρα του Fayol, σύμφωνα με την οποία επιτρέπεται η επικοινωνία του υπαλλήλου λογιστηρίου με αυτόν της υποδοχής, όταν οι προϊστάμενοί τους είναι ενημερωμένοι για το θέμα της επικοινωνίας. Έτσι στα ξενοδοχεία καθιερώνεται ένα σύνολο διοικητικών θεμάτων, για τα οποία επιτρέπεται η οριζόντια επικοινωνία των υπαλλήλων διαφόρων τμημάτων, όπως η επικοινωνία του υπαλλήλου υποδοχής με τον συντηρητή προκειμένου να τον ενημερώσει για μία βλάβη, με τον μπαρμαν προκειμένου να τον ενημερώσει για μία έκτακτη αναχώρηση, κλπ. Όταν όμως δύο εργαζόμενοι επικοινωνούν χωρίς τη μεσολάβηση της γέφυρας, όπως όταν μία καμαριέρα αναφέρει μία βλάβη απευθείας στον συντηρητή¹¹, υπάρχουν πολλές πιθανότητες να δημιουργηθούν προβλήματα ροής εργασιών, δηλαδή να μην αναφερθεί και να μην επισκευαστεί η βλάβη.

¹⁰ Μπορεί να αφορά επίσης σε μηνύματα που μεταδίδονται μέσω τηλεόρασης, προβολής ταινιών, ηλεκτρονικών μέσων κλπ.

¹¹ Η συνήθης διαδικασία είναι να αναφέρει μία καμαριέρα την βλάβη στον υπάλληλο υποδοχής και αυτός στον συντηρητή. Η διαδικασία αυτή δηλαδή είναι εγκεκριμένη από τους προϊστάμενους των σχετικών τμημάτων και μόνο σε αυτή είναι επιτρεπτή η γέφυρα του Fayol.



Σχήμα 3.10. Η γέφυρα επικοινωνίας του Fayol

16 Ισχύς

Ισχύς είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να πείθει άλλα άτομα να προβούν σε πράξεις που καθορίζει αυτός. Ισχύ προσφέρει η δυνατότητα κάποιου να αμοίβει ή να τιμωρεί τους εργαζόμενους, η θέση που εργάζεται, η προσωπικότητά του, κλπ.

Η θέση στην ιεραρχία προσφέρει την ισχύ θέσης. Όμως η ισχύς θέσης μπορεί να αποδειχθεί ήσσονος σημασίας στην περίπτωση που άτυποι ηγέτες έχουν ισχυρή παρουσία στο χώρο. Ο γενικός διευθυντής αλλά και όλα τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης, πρέπει να μπορούν να υποστηρίξουν την ισχύ του ηγετικού ρόλου της θέσης τους με τη σταθερότητα της συμπεριφοράς τους, με τις γνώσεις τους και με τη διατήρηση καλών σχέσεων με το προσωπικό.

Ένας γενικός διευθυντής μπορεί εύκολα να χάσει την ισχύ της θέσης του, στην περίπτωση που δεν μπορεί να την υποστηρίξει με συμπεριφορά που συνάδει με τη βαθμίδα του. Στην περίπτωση που για παράδειγμα η σύζυγος του ξενοδόχου η οποία δεν έχει τυπικό ρόλο στην οργάνωση προσβάλλει συστηματικά τον γενικό διευθυντή μπροστά στο προσωπικό, τότε ο ηγετικός ρόλος του μειώνεται σημαντικά. Επίσης στην περίπτωση που στο εστιατόριο ένας τραπεζοκόμος εμπλέξει τον γενικό διευθυντή σε συζήτηση στην οποία αποδεικνύεται άγνοιά του (του διευθυντή) σχετικά με τις εργασίες του εστιατορίου, τότε ο ηγετικός του ρόλος επίσης μειώνεται. Όταν επίσης ο γενικός διευθυντής δεν είναι σε θέση να εκτιμήσει την προσπάθεια των καλών εργαζόμενων, τότε οι εργαζόμενοι αυτοί μειώνουν τη σημασία που δίνουν στην εργασία τους και οι αδιάφοροι γίνονται περισσότερο φυγόπονοι, με αποτέλεσμα η ενότητα διοίκησης να πλήττεται.

Ορισμένοι διευθυντές κάνουν κακή χρήση της ισχύος τους. Αυτό άλλες φορές αποτελεί συμπεριφορά σκοπιμότητας και άλλες φορές έκφραση του χαρακτήρα τους. Ο στόχος στη πρώτη περίπτωση είναι να επιβληθούν με υπερβάλλουσα χρήση της ισχύος τους και στη συνέχεια να μειώσουν την πιεστική συμπεριφορά τους. Στην

δεύτερη περίπτωση, η αύξησης της ισχύος γίνεται ο κύριος σκοπός των διευθυντών, με οδυνηρά αποτελέσματα.

17 Ευθύνη και εξουσία

Εξουσία σύμφωνα με τους Koontz & O'Donnel¹² είναι το δικαίωμα να κατευθύνει κάποιος τις πράξεις και τη συμπεριφορά άλλων για την εκτέλεση ή αποφυγή μίας ενέργειας, ή το δικαίωμα του προϊσταμένου να δίνει εντολές στους υφιστάμενους σύμφωνα με τον Fayol.

Η διαφορά της ισχύος από την εξουσία, είναι ότι η ισχύς είναι η δυνατότητα ενώ η εξουσία είναι το δικαίωμα.

Το δικαίωμα της εξουσίας δημιουργεί τις υποχρεώσεις της ευθύνης. **Η ευθύνη είναι η αποδοχή εκτέλεσης ενός έργου** και έχει δύο αφετηρίες¹³.

1. Την ευθύνη που προκύπτει από την ανάθεση ενός έργου. Έτσι ένας τραπεζοκόμος αναλαμβάνει την ευθύνη που του μεταβιβάζει ο *maître*, να σερβίρει ένα πόστο του εστιατορίου.
2. Την ευθύνη που προκύπτει από την ανάληψη ενός έργου αυθόρμητα χωρίς τη μεσολάβηση τρίτου. Έτσι ο *maître* αναλαμβάνει την ευθύνη να εκπαιδεύσει τους δύο νέους τραπεζοκόμους για να μπορούν μέσα σε μία εβδομάδα να καλύπτουν ο καθένας τους από ένα πόστο, χωρίς αυτό να του έχει ανατεθεί από κάποιον προϊστάμενό του.

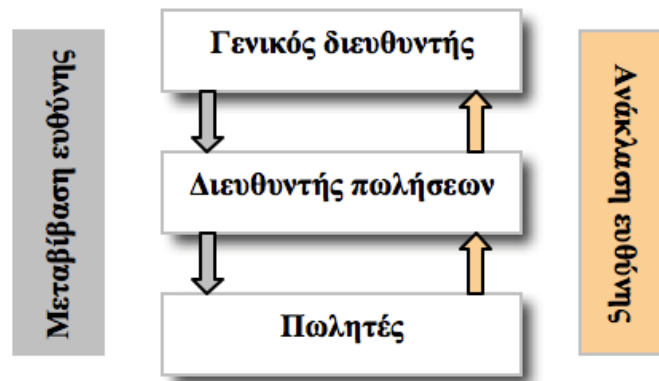
Στην πρώτη περίπτωση πρόκειται για μεταβίβαση της ευθύνης, ονομάζεται **εξουσιοδότηση** και αποτελεί μεταβίβαση αρμοδιοτήτων, από υπερκείμενη σε υφιστάμενη βαθμίδα.

Στη δεύτερη περίπτωση πρόκειται απλά για αποδοχή της ευθύνης και αυξάνει όσο υψηλότερη είναι η βαθμίδα στην οποία ανήκει ο εργαζόμενος.

Η μεταβίβαση της ευθύνης (εξουσιοδότηση) δεν σημαίνει και αποποίησης της. **Η ευθύνη μεταβιβάζεται στις διαδρομές των γραμμών του οργανογράμματος και το αποτέλεσμα της εξουσιοδότησης αντανακλά στην αφετηρία.**

¹² Harold Koontz. Cyril O' Donnel. «Οργάνωση και Διοίκηση». Παπαζήση. Αθήνα 1980

¹³ Καρανάσιος Περικλής «Αρχές Διοίκησης των Επιχειρήσεων» Αθήνα 1994



Σχήμα 3.11. Μεταβίβαση και ανάκληση της ευθύνης

Έστω ότι ένας γενικός διευθυντής αναλαμβάνει την ευθύνη να αυξήσει την πληρότητα του ξενοδοχείου. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί την εξουσία της θέσης του για να μεταβιβάσει την ευθύνη αυτή στον διευθυντή πωλήσεων και αυτός στους πωλητές του τμήματος. Έστω ότι τα αποτελέσματα δεν είναι θετικά και ο στόχος δεν επιτυγχάνεται. Αυτό είναι ευθύνη των πωλητών. Όμως υπεύθυνος για τους πωλητές είναι ο διευθυντής πωλήσεων, ο οποίος φέρει στην ουσία την ευθύνη της αποτυχίας. Αλλά υπεύθυνος για τον διευθυντή πωλήσεων είναι ο γενικός διευθυντής, ο οποίος είναι και ο τελικά υπεύθυνος για τα αποτελέσματα αυτά, όπως και για τη συνολική πορεία της επιχείρησης (σχήμα 3.11).

Η μεταβίβαση της ευθύνης θεωρείται ότι συνεπάγεται και αντίστοιχη μεταβίβαση εξουσίας και το αντίθετο. Ορισμένες φορές όμως, μπορεί να μεταβιβαστεί η ευθύνη χωρίς αντίστοιχη μεταβίβαση της εξουσίας. Όταν για παράδειγμα ο *maître* δίνει εντολή στον τραπεζοκόμο Α να δώσει εντολές στον τραπεζοκόμο Β, ο Β δεν έχει κανένα λόγο να υπακούσει τον Α διότι δεν είναι ιεραρχικά ανώτερός του και κάλλιστα μπορεί να αρνηθεί. Για να υπακούσει ο Β τον Α ο *maître* πρέπει να καλέσει τον Β και να του δώσει την εντολή να υπακούει τον Α. Τότε μπορεί να μεταβιβάσει την ευθύνη στον Α να δώσει εντολές στον Β, διότι του έχει μεταφέρει και την εξουσία να κάνει κάτι τέτοιο.

Οι εξουσιοδοτήσεις μεταφέρουν ευθύνη και εξουσία σε άλλους και οδηγούν σε **αποκέντρωση της διοίκησης**. Οι διευθυντές των μικρών επιχειρήσεων ασκούν συγκεντρωτική διοίκηση. Οι γενικοί διευθυντές μεγάλων επιχειρήσεων πρέπει να ασκούν συνδυασμό της συγκεντρωτικής με την αποκεντρωμένη διοίκηση. Αυτό σημαίνει ότι δίνουν εξουσία στους διευθυντές τμημάτων για να χειρίζονται οι ίδιοι τα προβλήματα των τμημάτων τους, αλλά ταυτόχρονα επιθεωρούν και ελέγχουν τη λειτουργία των τμημάτων αυτών.

Όταν ο εργαζόμενος αναλαμβάνει την ευθύνη αλλά δεν του δίνεται επαρκής εξουσία, τότε δεν είναι σε θέση να φέρει εις πέρας το έργο που του ανατίθεται, ενώ εάν του δοθεί υπερβολική εξουσία, υπάρχει κίνδυνος δημιουργίας διενέξεων. Στην

περίπτωση δε που η μεταβίβαση εξουσίας δεν είναι ικανοποιητικά οριοθετημένη, τότε υπάρχει ο κίνδυνος αδράνειας ή προστριβών.

Οι εργαζόμενοι στα τμήματα μίας επιχείρησης, μπορούν να συμπεριφερθούν με βάση τα κριτήρια που τους υπαγορεύει ο χαρακτήρας τους ή η επιχείρηση. Όταν η επιχείρηση επιβάλλει σαφείς ρόλους και συμπεριφορές, τότε θεωρείται ότι ο βαθμός επιβαλλόμενης εξουσίας είναι υψηλός. Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι επιλέγουν οι ίδιοι τους ρόλους και τις συμπεριφορές που τους εκφράζουν στην εργασία τους, τότε ο βαθμός επιβαλλόμενης εξουσίας είναι χαμηλός.

Ο βαθμός επιβαλλόμενης εξουσίας στους εργαζόμενους των τμημάτων που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη δεν πρέπει να είναι υψηλός, διότι τότε ο εργαζόμενος χάνει τον αυθορμητισμό του και συμπεριφέρεται αμήχανα, προτάσσοντας μία εικόνα ανειλικρίνειας και επιφυλακτικότητας που δυσχεραίνει ή και καταλύει την ανθρώπινη επικοινωνία. Αυτό που είναι ζητούμενο στις περιπτώσεις αυτές, είναι η συμπόρευση των εργαζόμενων με τις αξίες της επιχείρησης, που οριοθετούν τη συμπεριφορά των εργαζόμενων.

18 Ηγεσία

Το φαινόμενο της ηγεσίας παράγεται από έξι στοιχεία εννοιολογικής σύνθεσης. Τον ηγέτη, τις αξίες που κατευθύνουν τη δράση του, το έργο που επιδιώκει, την πηγή ισχύος του, την ομάδα στην οποία ηγείται και το περιβάλλον δράσης του¹⁴.

Ως ηγεσία μπορούμε να θεωρήσουμε την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει ομόβαθμους ή υφισταμένους του ώστε οι ενέργειές τους να υπηρετούν τους στόχους ενός οργανισμού¹⁵. Η επιρροή αυτή σύμφωνα με τους θεωρητικούς της διοίκησης οφείλει να επιτυγχάνει την οικειοθελή έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια για την ικανοποίηση των παραπάνω στόχων¹⁶. Το ζητούμενο δεν είναι η εργασία, αλλά ο ζήλος, η αυτοπεποίθηση, η σοβαρότητα και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας.

Ηγέτης είναι ο αρχηγός, αυτός που οδηγεί τους άλλους. Στον κόσμο των επιχειρήσεων μπορούμε αρχικά να διακρίνουμε τους ηγέτες που αντλούν την **ισχύ** τους από τη **θέση** που κατέχουν, τους **χαρισματικούς** ηγέτες που άσχετα με τη θέση

¹⁴ Εισήγηση του καθηγητή της Παντείου Στ. Θεοφανίδη στο διεθνές συνέδριο του Πανελληνίου Συνδέσμου Αθλητικών Οικονομολόγων και Στελεχών της 26/2ου/2002 στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

¹⁵ Stephens D.-Judd R.-justis R. "Strategic Management and Policy, Concepts and cases" Prentice Hall Englewood Cliffs, N.J., 1985

¹⁶ Koonz H and Wellich H «Management» McGraw-Hill, 1988

τους επηρεάζουν με άνεση τη συμπεριφορά ενός αριθμού εργαζόμενων, τους ηγέτες που αντλούν την ισχύ τους από τις **γνώσεις και τις πληροφορίες** που διαθέτουν, ή τους ηγέτες που αναδεικνύονται μέσα από τις **άριστες σχέσεις που διατηρούν με τους εργαζόμενους**.

Ο χαρισματικός ηγέτης εμπνέει στους εργαζόμενους εμπιστοσύνη και αισιοδοξία¹⁷. Είναι αποτελεσματικός σε σχέση με το προσωπικό που επηρεάζει και τους στόχους που αναλαμβάνει με την ομάδα του και διακρίνεται για την ικανότητα να σχεδιάζει και να πραγματοποιεί.

Ο ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί λογικά και αποτελεσματικά την ισχύ του, να κατανοεί τις ατομικές διαφορές των εργαζόμενων, να διαμορφώνει το κατάλληλο κλίμα για την εκτέλεση της εργασίας και να εμπνέει τους εργαζόμενους.

Το όραμα και οι αξίες του ηγέτη επηρεάζουν καθοριστικά τη συμπεριφορά της ομάδας στην οποία ηγείται. Το όραμα μπορεί να οριοθετήσει τις επιδιώξεις της ομάδας στο χώρο και στο χρόνο, περιγράφοντας το ιδανικό μέλλον της επιχείρησης, ενώ οι αξίες μπορούν να στηρίξουν την ηθική των εργαζόμενων στην εργασία τους.

Η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα της τεχνικής τους κατάρτισης, των ικανοτήτων τους και του τρόπου με τον οποίο τους αντιμετωπίζει η διοίκηση, και κύρια ο άμεσος προϊστάμενός τους. Ο ζήλος και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας μπορούν να είναι αποτέλεσμα **παραδειγματισμού**, όταν ο ηγέτης της εργασιακής ομάδας τίθεται επικεφαλής και υπαγορεύει ο ίδιος το ρυθμό και την ποιότητα της εργασίας

Η ηγεσία μπορεί να γίνει αντιληπτή και ως μία μορφή συμμαχίας ανάμεσα στην εργασιακή ομάδα και τον ηγέτη της. Στη συμμαχία αυτή ο ηγέτης διαμορφώνει τις προτεραιότητες δράσης, καταδεικνύει τις καταστάσεις που δημιουργούν προβλήματα και αφήνει στο περιθώριο το πλέγμα εργασιών που εκτελούνται σωστά¹⁸. Κατ' αυτή την άποψη ο ηγέτης φροντίζει να γίνονται οι εργασίες με τον καλλίτερο τυπικά τρόπο. Όμως για να μεγιστοποιηθεί το εργασιακό αποτέλεσμα δεν αρκεί η καθοδήγηση και χρήση εξουσίας. Είναι απαραίτητη και η αντίστοιχη θετική διάθεση των εργαζόμενων. Ειδικά στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων όπου η συμπεριφορά των εργαζόμενων αποτελεί τμήμα του προϊόντος.

Η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι υποχρεωτικά θέμα χαρίσματος, όσο θέμα κουλτούρας, αυτοελέγχου, εμπειρίας, κρίσης, τόλμης και σκληρής εργασίας. Έτσι ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί ως αξιόλογος αν έχει την πόρτα του ανοικτή και επικοινωνεί με ευκολία με τους υφισταμένους του και εφόσον δεν γίνει ο

¹⁷ Χασιώτης Βασίλειος «Εισαγωγή στα Θεμέλια του Στρατηγικού Μανατζμεντ» Αθήνα, Σταμούλης 1998

¹⁸ Peters Th. And Waterman R. "In Search of Excellence" harper and Row, N.Y. 1982

άνθρωπος που ασκεί σκληρή κριτική ή ο άνθρωπος των απαγορεύσεων. Διότι ο ηγέτης προτιμά τη θετική καθοδήγηση που προτείνει αυτό που πρέπει να γίνει, από την αρνητική που ζητά την αποφυγή του σφάλματος. Επίσης ο ηγέτης είναι η ομπρέλα που προστατεύει τους υφισταμένους του από επιθέσεις της ανώτερης διοίκησης, ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα είναι το άτομο που διανέμει δίκαια την εργασία και τις αμοιβές, ενώ διευθετεί με αίσθημα δικαιοσύνης τις διενέξεις μέσα στην ίδια την ομάδα του. **Ο ηγέτης αυτός εξασφαλίζει την ισχύ του από τις άριστες σχέσεις με τους εργαζόμενους.**

Σύμφωνα με νεώτερες θεωρητικές τοποθετήσεις¹⁹, ο **άριστος ηγέτης** πρέπει να συνδυάζει το θάρρος ανάληψης καινοτομικών δραστηριοποιήσεων, να οδηγείται από ένα ελκυστικό όραμα στο οποίο να συμμετέχει η ομάδα του, την οποία ενδυναμώνει και υποστηρίζει με αποτέλεσμα την ψυχολογικής τους δέσμευση προς αυτόν (ισχύς της αγάπης)²⁰, ενώ πρέπει να οργανώνει, να σχεδιάζει και να οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα τους σκοπούς της ομάδας.

19 Ύφος διοίκησης

Κάθε διευθυντής έχει το δικό του ύφος (στυλ) διοίκησης. Πρώτος ο Linkert²¹ ασχολήθηκε με το θέμα αυτό και τελικά προσδιόρισε τέσσερα τυπικά στυλ διοίκησης:

- **Το εκμεταλλευτικό αυταρχικό.** Οι διευθυντές δίνουν εντολές και απαιτούν άμεση εκτέλεση. Η ιεραρχική επικοινωνία γίνεται από πάνω προς τα κάτω και λειτουργούν δύσκαμπτα συστήματα ελέγχου. Το κλίμα εργασίας στις περιπτώσεις αυτές είναι αρνητικό και οι εργαζόμενοι στο βαθμό που δεν ελέγχονται αδιαφορούν για τους στόχους της επιχείρησης.
- **Το καλοσυνάτο αυταρχικό.** Οι διευθυντές δίνουν εντολές και απαιτούν εκτέλεση, αλλά δέχονται επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων ελέγχεται συστηματικά και το κλίμα εργασίας βαρύνει με αίσθημα ανασφάλειας και δυσπιστίας.

¹⁹ Παπαλεξανδρή & Δημήτρη Μπουραντά, εκδόσεις Μπένου 2003.

²⁰ Ζαβλανού Μυρ. «Οργάνωση και Διοίκηση». Έλλην. Αθήνα.

²¹ Likert Rensis. «*New Patterns of Management*». Mc Graw - Hill. N.Y. 1961.

- **Το συμβουλευτικό.** Οι διευθυντές συμβουλεύουν περισσότερο παρά ελέγχουν τους υφισταμένους τους. Συζητούν μαζί τους και το κλίμα εργασίας είναι θετικό αλλά δεν πείθει απόλυτα τους εργαζόμενους.
- **Το ομαδικής συμμετοχής.** Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στα θέματα της διοίκησης που τους αφορούν, αισθάνονται σημαντικοί και μπορούν να αφοσιωθούν στην εργασία τους και να λειτουργήσουν δημιουργικά. Υπάρχει όμως ο κίνδυνος να χρησιμοποιήσουν την εξουσία που τους παρέχεται για ίδιους σκοπούς, που αντιτίθενται σε αυτούς της επιχείρησης.

Στην πραγματικότητα υπάρχουν άπειρα στυλ, αλλά η τελική εντύπωση που δίνει κάποιος ηγέτης οδηγεί σε ένα από τα τέσσερα στυλ του Linkert.

Ένα ακόμη ύφος διοίκησης είναι το **στυλ εναλλαγής**. Διότι το ύφος του διευθυντή εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, ένας από τους οποίους είναι η ψυχολογική του διάθεση. Το ύφος διοίκησης κατά συνέπεια μπορεί να αλλάζει ανάλογα με τη διάθεση του διευθυντή.

Όμως το στυλ διοίκησης μπορεί να αλλάζει και σκόπιμα. Είναι γνωστό το ύφος «μία στο καρφί και μία στο πέταλο» όπου ο διευθυντής εναλλάσσει τα τέσσερα στυλ του Linkert με σκοπό να αποσυντονίσει ή να προκαλέσει φόβο στον εργαζόμενο, ο οποίος χάνει τη δυνατότητα εκτίμησης της κατάστασης.

20 Έλεγχος

Ο έλεγχος εξασκείται σε όλη την έκταση της δομής της οργάνωσης. Ο έλεγχος μετρά την ποιότητα και την ποσότητα του εργασιακού αποτελέσματος, κρίνει τις αποκλίσεις από τους σκοπούς της οργάνωσης και πληροφορεί την ηγεσία της οργάνωσης, για να είναι δυνατός ο επαναπροσδιορισμός των μεθόδων και των στόχων.

20.1 Το Πεδίο Ελέγχου.

Η έννοια του πεδίου ελέγχου έχει σα σκοπό να ορίσει τον άριστο αριθμό ελεγχόμενων ανά ελέγχοντα. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ελέγχου εργασίας είναι οι παρακάτω:

α) Η φύση της εργασίας: όσο πιο απλή είναι η εργασία, τόσο λιγότερη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας απαιτεί η εκτέλεσή της και τόσο περισσότερους εργαζόμενους μπορεί να ελέγξει ένας προϊστάμενος».

β) Η απόσταση: η σημασία της είναι προφανής. Όταν ο χώρος εργασίας των εργαζομένων είναι διαφορετικός, τότε ο έλεγχος γίνεται δύσκολα. Και όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση που χωρίζει τους χώρους εργασίας, τόσο ο έλεγχος γίνεται δυσκολότερος.

γ) Ο χρόνος: ιδού ένας παράγοντας, του οποίου η σημασία συχνότατα παραγνωρίζεται. Οι ανάγκες επίβλεψης εργασιών μακρόπνων, είναι περισσότερες από τις αντίστοιχες ανάγκες επίβλεψης απλών εργασιών, που μπορούν να ολοκληρωθούν σε μικρό χρονοδιάστημα.

δ) Οι προσωπικές σχέσεις: είναι ένας παράγοντας ο οποίος έχει σχέση με αυτό καθ' αυτό τον αριθμό των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον παράγοντα αυτό και μόνο, ο αριθμός των ελεγχόμενων ανά ελέγχοντα πρέπει να περιλαμβάνεται μεταξύ 3 και 7.

Το νόημα του όρου «προσωπικές σχέσεις» αναφέρεται στη δομή μιας οποιασδήποτε ομάδας ανθρώπων που συμβιούν, ανεξάρτητα της εργασίας της, από άποψης απλά προσωπικών, ανθρώπινων επαφών.

Ας πάρουμε σαν παράδειγμα, μια ομάδα τριών ανθρώπων, έστω ενός ελέγχοντα (Α) και δύο ελεγχόμενων (Β και Γ) και ας δούμε ποιες προσωπικές σχέσεις υπάρχουν μέσα στην ομάδα αυτή.

Πρώτα από όλα υπάρχουν οι λεγόμενες άμεσες σχέσεις ;

- Η σχέση του Α προς τον Β
- Η σχέση του Α προς τον Γ
- Η σχέση του Β προς τον Γ

Οι σχέσεις αυτές διαμορφώνουν το περιβάλλον εργασίας, τις δυνατότητες συνεργασίας, και υπαγορεύουν σε πάρα πολλές περιπτώσεις τον κατάλληλο τρόπο συμπεριφοράς, ώστε να γίνει αυτό που υπαγορεύει η διοίκηση.

Εκτός όμως από τις παραπάνω σχέσεις, διαμορφώνονται και διάφοροι συνδυασμοί του τύπου:

- Έμμεση σχέση του Β και του Γ προς τον Α (γνωστότατη σχέση: όλοι μαζί εναντίον του αφεντικού).
- Η έμμεση σχέση του Β και Α προς τον Γ (φαβοριτισμός).
- Η έμμεση σχέση του Γ και Α προς τον Β (ο άλλος φαβοριτισμός).

Όλες αυτές τις σχέσεις, ο Α πρέπει να τις λαμβάνει υπ' όψη του, αν θέλει να μπορεί να χειρίζεται καλά τους ανθρώπους του.

Στην ομάδα άρα των τριών ατόμων, υπάρχουν όπως είδαμε, έξι προσωπικές σχέσεις. Είναι πολύ λίγες. Αν η εργασία των Β και Γ δεν είναι εξαιρετικά πολύπλοκη, αν ακόμη

η εργασία του Α δεν τον απομακρύνει συχνά από το φυσικό περιβάλλον των Β και Γ, αν ο Α δεν έχει ο ίδιος αρκετή εκτελεστική εργασία να κάνει (σε αντίθεση προς την διοικητική), τότε οι 6 αυτές σχέσεις δεν αρκούν για να γεμίσουν τον χρόνο του.

Στην ομάδα των 4 ανθρώπων (3 ελεγχόμενοι), τα πράγματα βελτιώνονται σημαντικά. Έχουμε 6 άμεσες και 19 έμμεσες σχέσεις, στις οποίες περιλαμβάνονται και σχέσεις της μορφής (Α και Β) προς (Γ και Δ).

Στην ομάδα των 6 ατόμων (5 ελεγχόμενοι) ο συνολικός αριθμός προσωπικών σχέσεων γίνεται 59

Στην ομάδα των 7 ατόμων 286

Στην ομάδα των 8 ατόμων (7 ελεγχόμενοι) 597.

Αυτό φαίνεται ότι είναι το όριο. Στην ομάδα των 9 ανθρώπων ο αριθμός των προσωπικών σχέσεων περνάει τις 1000 και ο συνήθης άνθρωπος χάνει τον έλεγχο.

Πρέπει εντούτοις να τονισθεί για μια ακόμη φορά, ότι ο αριθμός των προσωπικών σχέσεων αποτελεί ένα μόνο παράγοντα του προβλήματος. Η σημασία του αριθμού αυτού δεν είναι απόλυτη αλλά προφανώς σχετική και μειούται όσο απλούστερη είναι η εργασία των ελεγχομένων.

ε). Η προσωπικότητα του ελέγχοντος: Ορισμένοι εξαιρετικά προικισμένοι ελέγχοντες μπορούν, πραγματικά να επιβλέψουν την εργασία πολύ περισσότερων ανθρώπων από ότι άλλοι, λιγότερο προικισμένοι. Οι ελέγχοντες αυτοί πρέπει να έχουν αριθμό ελεγχομένων ανάλογο με τις ικανότητές τους, διότι σε αντίθετη περίπτωση θα περιπέσουμε στην κατάσταση μη αξιοποίησης του προϊσταμένου.

Σε περίπτωση που ένας ελέγχων καλείται να ελέγξει υπεράριθμους ελεγχόμενους, παρουσιάζεται το φαινόμενο να δημιουργεί ένα δίκτυο ανεπίσημων βοηθών που επειδή ακριβώς είναι ανεπίσημοι, στα μάτια των υπόλοιπων εργαζόμενων δεν διαφέρουν πολύ από καταδότες.

Έτσι λοιπόν η ιδέα του πεδίου ελέγχου σιγά-σιγά αρχίζει και δημιουργεί, μέσα στον όλο οργανισμό, **οριζόντιες βαθμίδες**. Πραγματικά, ένας γενικός υπεύθυνος, που εκπροσωπεί προς τα έξω μια ομάδα 50 ατόμων, δεν είναι δυνατό να ελέγξει την εργασία και των 50 ατόμων. Θα ελέγξει την εργασία 3,4,5,6, συνεργατών του, αυτοί θα αποτελέσουν την **δευτέρα** βαθμίδα, κάτω από αυτόν. Οι άλλοι θα αποτελέσουν την **τρίτη** και ενδεχομένως και τις χαμηλότερες βαθμίδες.

Έτσι βλέπουμε γιατί τα οργανογράμματα έχουν μορφή πυραμίδας: την μορφή αυτή την επιβάλλουν οι δύο πρώτες αρχές της διοικητικής οργάνωσης, άρα τελικά η ιδέα του ελέγχου.

21 Ομάδα

Ο Mc Dougal²² όρισε σαν ομάδα «ένα αριθμό ατόμων» που:

- α) σχετίζονται εργασιακά μεταξύ τους,
- β) έχουν ψυχολογικούς δεσμούς και
- γ) έχουν επίγνωση του ότι ανήκουν στο ίδιο σύνολο.

Οι ομάδες είναι διαφόρων ειδών: Έχουμε τις επίσημες ομάδες τις οποίες έχει δημιουργήσει η ίδια η επιχείρηση, όπως λ.χ. οι οδηγοί του πρακτορείου, οι σερβιτόροι ενός εστιατορίου, οι θυρωροί ενός ξενοδοχείου κ.λπ. και τις ανεπίσημες, τις οποίες αποτελούν άτομα από διαφορετικά τμήματα αλλά που έχουν κάτι που τα συνδέει.

Οι άνθρωποι συνήθως επιζητούν την ένταξή τους σε μία ομάδα. Τούτο τους εξασφαλίζει:

- α) Διέξοδο για μερικές ανάγκες τους, όπως την ανάγκη για αγάπη, φιλία και σεβασμό από τους συναδέλφους τους.
- β) Ψυχολογική υποστήριξη από τα άλλα μέλη της ομάδας.
- γ) Ισχύ για την αντιμετώπιση των κοινών αντιπάλων.
- δ) Εξυπηρέτηση ατομικών συμφερόντων

Από την άλλη πλευρά η ύπαρξη των ομάδων μέσα στην επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα, τόσο για τη θέληση των μελών της ομάδας για ανεξαρτησία-δεδομένου ότι η ομάδα πιέζει τα μέλη της για ομοιόμορφο και ενιαία συμπεριφορά-όσο και για τις επιδιώξεις της τουριστικής επιχείρησης.

21.1 Πίεση της ομάδας για ομοιομορφία

Οι ομάδες απαιτούν από τα μέλη τους συνοχή. Η συνοχή αυτή μπορεί να εκφράζεται σε μία σχετική ή και ολοκληρωτική ομοιομορφία στην εξωτερική εμφάνιση με ομοιότητα στη συμπεριφορά ή με την κοινή αντιμετώπιση των εμφανιζομένων προβλημάτων. Για να εξασφαλιστεί αυτή η συνοχή, πιέζει η ομάδα τα μέλη της, προς αυτή τη κατεύθυνση. Η πίεση που ασκεί η ομάδα σε τυχόν διαφοροποιούμενο άτομο

²² Mc Dougal W. «The group mind». Cambridge 1920

περνά από διάφορες βαθμίδες, ανάλογα του πόσο το άτομο αυτό επιμένει στις απόψεις του.

Σε πρώτο στάδιο η πίεση εκφράζεται με τη προσπάθεια της ομάδας να πείσει το διαφοροποιούμενο άτομο για το λάθος του. Σε περίπτωση αποτυχίας, εφαρμόζεται η μέθοδος του ψυχολογικού επηρεασμού. Τα μέλη εκφράζουν στον "αιρετικό" την εκτίμησή τους για το άτομό του, και τονίζουν την αναγκαιότητα της ύπαρξης της ομάδας και τη σπουδαιότητα της διαφύλαξης της συνοχής της. Αν και η προσπάθεια αυτή αποτύχει, ακολουθεί το στάδιο της απώθησης και σε περίπτωση νέας αποτυχίας, το τελικό στάδιο του αφορισμού. Το άτομο τίθεται πλέον εκτός ομάδας, η οποία συμπεριφέρεται σαν να αγνοεί τελείως την ύπαρξή του.

Η συμπεριφορά αυτή έχει οπωσδήποτε λογική βάση. Η ομάδα καλείται να επιτελέσει κάποιο έργο, βασικός συντελεστής της επιτυχίας του οποίου είναι ο συντονισμός των προσπαθειών. Μ' αυτήν την προοπτική η ομοιόμορφη συμπεριφορά αποτελεί την ευκρινέστερη εκδήλωση της συνοχής της ομάδας.

Η ομοιομορφία όμως εμποδίζει τον αντίλογο, που είναι απαραίτητος γιατί αποτελεί παράγοντα δημιουργικότητας. Τούτο συμβαίνει γιατί αναγκάζει τα μέλη της ομάδας να επανεξετάσουν το θέμα που τίθεται υπό αμφισβήτηση και να δουν πλευρές του θέματος, που δεν θα έβλεπαν αλλιώς.

Οι πιθανότητες επιτυχίας του ατόμου που έρχεται αντιμέτωπο με την ομάδα είναι περιορισμένες. Η επιτυχία του φαίνεται από το πόσο καλή είναι η εναλλακτική λύση που προτείνει, πόσο εναντιώνεται στις καθιερωμένες αρχές της ομάδας και από το πόσο δεμένη είναι η ομάδα. Έτσι η ύπαρξη σταθερών, πιστών και με υψηλό ηθικό ομάδων, μέσα στην επιχείρηση -πράγμα που συχνά επιδιώκεται -αποτελεί τροχοπέδη για τα στελέχη που επιθυμούν καινοτόμους λύσεις. Σ' αυτή τη περίπτωση η προσπάθεια για καινοτομίες πρέπει να προχωρήσει με προσοχή. Η απ' ευθείας αντιμετώπιση της ομάδας πρέπει ν' αποφεύγεται.

Η συνοχή της ομάδας αυξάνει συνήθως στις περιπτώσεις που τα μέλη της δεν αισθάνονται ασφαλή -οπότε ενώνονται για να αντιμετωπίσουν τις επερχόμενες δυσκολίες - όταν το έργο της ομάδας είναι τέτοιο που η συνοχή είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχία του και όταν οι στόχοι της ομάδας συμπίπτουν με τους προσωπικούς στόχους των μελών της.

Μερικές τουριστικές επιχειρήσεις δημιουργούν - αθέλητα πολλές φορές - συνθήκες συνοχής των ομάδων προσωπικού, περισσότερο ευνοϊκές από άλλες επιχειρήσεις. Το μέγεθος και η παλαιότητα της επιχείρησης παίζουν κάποιο ρόλο στην κατεύθυνση αυτή. Οι κανόνες, οι διαδικασίες και οι συνήθειες που έχουν συσσωρευτεί στην επιχείρηση υποβοηθούν τη δημιουργία ομάδων μεγάλης συνοχής.

21.2 Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων στην επιχείρηση

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων που απαρτίζουν την επιχείρηση αποτελεί ένα συνηθισμένο φαινόμενο της επιχειρηματικής ζωής. Οι αιτίες του φαινομένου αυτού είναι διαφόρων ειδών. Οι σπουδαιότερες είναι:

α) Η φύση του ανθρώπου, που χαρακτηρίζεται συχνά από επιθετικότητα εναντίον των συνανθρώπων του.

β) Οι διαφορές αξιών και συμφερόντων μεταξύ των διαφόρων ομάδων.

γ) Ο ρόλος της ομάδας μέσα στην επιχείρηση, που μπορεί να είναι τέτοιος που προκαλεί την αντίθεση άλλων ομάδων. Τέτοιες ομάδες είναι το τμήμα του ελέγχου οποιουδήποτε τμήματος ενός ξενοδοχείου, το τμήμα διαχειριστικού ελέγχου μιας αεροπορικής εταιρείας κ.λπ.

δ) Η ασάφεια στις δραστηριότητες και τον ρόλο της ομάδας στην επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα του ανταγωνισμού μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά. Έλλειψη ανταγωνισμού πιθανόν να οδηγήσει σε λήθαργο την επιχείρηση και υπερβολικός ανταγωνισμός σε απώλεια δυνάμεων για σκοπούς άσχετους με τους στόχους της επιχείρησης. Έτσι ένας όχι υπερβολικός ανταγωνισμός έχει σαν θετικά αποτελέσματα τη συζήτηση και διευκρίνιση των στόχων των ομάδων που ανταγωνίζονται, την σταθερότερη βάση στη μεταξύ τους συνεργασία, την εμφάνιση νέων ιδεών στην επιχείρηση και τέλος την αύξηση της εργατικότητας των μελών των ομάδων που βρίσκονται σε ανταγωνισμό. Τ' αρνητικά αποτελέσματα του υπερβολικού ανταγωνισμού είναι:

α) ότι μπορεί να οδηγήσει σε άτοπες αντιδράσεις τα μέλη της ομάδας,

β) ότι συχνά οδηγεί σε αδικίες, είτε κατά την κατανομή των οικονομικών πόρων της επιχείρησης στα διάφορα τμήματά της, είτε κατά την αξιολόγηση των ανθρώπων που απαρτίζουν τις αντιμαχόμενες ομάδες και

γ) ότι, εξ αιτίας της σφοδρότητας του ανταγωνισμού, τα μέλη των αντιπάλων μερών παύουν συχνά να επιδιώκουν τους κοινούς εταιρικούς στόχους και επιδιώκουν την επιτυχία των επί μέρους στόχων των ομάδων.

Οι στόχοι αυτοί πιθανόν να ταυτίζονται με τους εταιρικούς, αλλά πιθανόν και να μην ταυτίζονται. Η ύπαρξη ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων μίας τουριστικής επιχείρησης έχει συνέπεια ν' αυξάνει τη συνοχή τους. Οι άνθρωποι, κάτω απ' αυτές τις συνθήκες, είναι ευκολότερο να δεχθούν ένα αυταρχικό τρόπο διοίκησης και να ξεχάσουν τις διαφορές τους, για να επιδείξουν ένα αρραγές μέτωπο έναντι της αντίπαλης ομάδας. Συχνά επίσης, κάτω απ' αυτές τις συνθήκες, αυξάνεται η εργατικότητα και ή απόδοση της ομάδας.

Αν ο ανταγωνισμός γίνει έντονος, αναπτύσσεται δυσπιστία και αντιμετωπίζει η μία ομάδα την άλλη σαν εχθρό. Κάθε ομάδα, υπ' αυτές τις συνθήκες, τείνει να αντιμετωπίζει μονομερώς την πραγματικότητα βλέποντας μόνο τα δικά της συν και μόνο τα αρνητικά των αντιπάλων της. Η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων ομάδων πέφτει κατακόρυφα, η δε μεταξύ τους κατανόηση καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη.

Όταν η αντίθεση μεταξύ δύο ομάδων στην επιχείρηση είναι ανεπίτρεπτα έντονη, πρέπει να κατευνάζεται. Για το σκοπό αυτό μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς τακτική συμβιβασμού. Η απόφαση ενός τρίτου που η γνώμη του είναι αποδεκτή σαν αμερόληπτη και από τα δύο μέρη, αποτελεί επίσης μία μέθοδο αντιμετώπισης του θέματος. Εάν ο τρίτος αυτός είναι και κοινός προϊστάμενος το έργο του θα είναι βεβαίως ευκολότερο, αν και υπάρχει κίνδυνος η ομάδα που δεν θα δικαιωθεί να αισθάνεται μετά την απόφαση του προϊσταμένου πικρία γι' αυτήν.

Η αναμονή επίσης πιθανόν να είναι μία άλλη λύση. Σ' αυτή τη περίπτωση αφήνονται τα πνεύματα να κατασιγάσουν με τον καιρό, ή αφήνεται ο χρόνος να δώσει τη λύση στο πρόβλημα, αν υπάρχει τέτοια πιθανότητα.

Η εκλογή αντιπροσώπων από κάθε ομάδα για την επίλυση των μεταξύ τους διαφορών, συνήθως δεν δίνει λύση. Οι αντιπρόσωποι αισθάνονται δεσμευμένοι απέναντι στην ομάδα τους και δύσκολα υποχωρούν.

Εάν η μέθοδος των αντιπροσώπων είναι ο μόνος τρόπος για να επιλυθεί η διαφορά, όπως λ.χ. εργατικές διαφορές, τότε πρέπει να επιδιωχθεί οι αντιπρόσωποι να αισθάνονται το δυνατό λιγότερο δεσμευμένοι από την ομάδα και ν' αντιλαμβάνονται το άτομό τους εκτός από μέλος της ομάδας και σαν μέλος ενός γενικότερου συνόλου. Σ' αυτή τη περίπτωση πρέπει να αναζητηθούν γενικότεροι στόχοι για τους αντιπροσώπους των αντιπάλων ομάδων.

Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι τόσο σπουδαίοι, που οι στόχοι των ομάδων τους να φαίνονται ασήμαντοι μπροστά τους. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να προέλθουν από μία απειλή ή από ελπιδοφόρες προοπτικές για όλους αν και το τελευταίο είναι δυσκολότερο στην πράξη. Η μορφή του οργανογράμματος υποθάλλει πολλές φορές την δημιουργία αντιτιθεμένων ομάδων στην επιχείρηση. Υπερβολικά συγκεντρωτικά οργανωμένες τουριστικές επιχειρήσεις μειονεκτούν απ' αυτή τη πλευρά έναντι των αποκεντρωμένων, όπου οι διαφορές που ανακύπτουν μεταξύ των τομέων της επιχείρησης επιλύονται αμέσως από τους τοπικούς προϊσταμένους χωρίς να παίρνουν έκταση και να φτάνουν στο ανώτατο στέλεχος, δημιουργώντας έτσι πικρία και παράπονα. Για τη μείωση της συνοχής των αντιτιθεμένων ομάδων μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μετακίνηση στελεχών από μία ομάδα στην άλλη. Τούτο βέβαια δεν είναι πάντοτε εύκολο, μπορεί όμως κανείς μ' αυτόν το τρόπο να πετύχει την κατανόηση των θέσεων της μιας ομάδας από τα μέλη της άλλης. Το πρόβλημα σ' αυτή τη περίπτωση είναι το αν θα επιτύχει να προσαρμοστεί το μεταφερόμενο στέλεχος στα νέα του καθήκοντα.

Συχνά στις επιχειρήσεις παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχουν αντιθέσεις που όμως δεν έρχονται στην επιφάνεια. Οι πολέμιοι εμφανίζονται εξωτερικά σαν συνεργάτες, φοβούμενοι τους κινδύνους μιας ανοικτής ρήξης. Τούτο βέβαια δεν σημαίνει πως δε θα εκδηλωθούν αντιθέσεις, μόλις οι συνθήκες το επιτρέψουν.

21.3 Συνθήκες επιτυχίας της ομάδας

Πετυχημένη μπορεί να θεωρηθεί η ομάδα²³, που έχει πετύχει σε δύο τομείς. Στο έργο που της έχει ανατεθεί να επιτελέσει και στη δημιουργία ευχάριστου κλίματος για τα μέλη της. Συχνά, παράγοντες που βοηθούν στον έναν από τους τομείς αυτούς, βοηθούν και στον άλλο, άλλοτε όμως τούτο δεν συμβαίνει. Η συνοχή της ομάδας π.χ. βοηθά τη δημιουργία ευχάριστου κλίματος εργασίας, αλλά μπορεί να έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητά της, ανάλογα με το ποια στάση θα αποφασίσει να κρατήσει η ομάδα στον τομέα αυτό. Παρακάτω θα εξετασθεί η επίδραση των διαφόρων χαρακτηριστικών της ομάδας στην επιτυχία της.

α)Το μέγεθος της ομάδας

Το βέλτιστο μέγεθος της ομάδας εξαρτάται από το έργο που έχει να επιτελέσει. Όσο το έργο της ομάδας είναι απλούστερο από πλευράς αναγκών για συντονισμό, τόσο η ομάδα μπορεί να είναι πολυπληθέστερη. Για τις συνηθισμένες όμως περιπτώσεις το μέγεθος των 6 έως 7 μελών θεωρείται το πιο αποδοτικό. Όταν όμως το έργο της ομάδας είναι εξαιρετικά πολύπλοκο, η ύπαρξη μεγαλύτερης ομάδας μπορεί να είναι αναγκαία, για να καταστεί δυνατή η επάνδρωση της ομάδας με στελέχη διαφορετικών γνώσεων.

β)Συνοχή και αλληλοϋποστήριξη στην ομάδα

Η αλληλοϋποστήριξη αποτελεί θετικό στοιχείο για την επιτυχία της ομάδας, όταν παίρνει την μορφή της ενθάρρυνσης στις δύσκολες περιστάσεις, της παροχής συμβουλών για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων κ.λπ. Αντίθετα ομάδες των οποίων τα μέλη αλληλοϋποβλέπονται έχει διαπιστωθεί πως συνήθως έχουν χαμηλή παραγωγικότητα. Τούτο όμως δεν σημαίνει πως η συνοχή και συνεργασία της ομάδας αποτελεί πάντα θετικό στοιχείο στην επιχείρηση.

Αν μία δεμένη ομάδα διαπιστώσει κάποια στιγμή ότι οι στόχοι της επιχείρησης αντιστρέφονται στις επιδιώξεις της, τότε η συνοχή²⁴ της ομάδας μπορεί να παίζει ανασταλτικό ρόλο στην παραγωγικότητα. Στην περίπτωση βέβαια που οι επιδιώξεις

²³ Το κεφάλαιο αυτό θα μπορούσε να αφορά σε μία εργασιακή ομάδα, όσο και σε μία ομάδα άλλου τύπου. Μία ομάδα μπάσκετ για παράδειγμα.

²⁴ Lewin K. Field theory in in social science. N.Y. Harper 1951.

της ομάδας συμβαδίζουν με τους στόχους της επιχείρησης, η παραγωγικότητα της ομάδας θα πρέπει να αναμένεται πως θα είναι υψηλή.

γ) Η ομοιογένεια της ομάδας.

Το αν η ομάδα θα πρέπει να είναι ομοιογενής ή όχι δεν είναι δυνατόν να λεχθεί εκ των προτέρων. Τούτο εξαρτάται βασικά από την πολυπλοκότητα του έργου της. Στις ομοιογενείς ομάδες συνήθως συναντά κανείς λιγότερο ανταγωνισμό και αντιθέσεις και έτσι είναι ευκολότερη η διοίκησή τους. Όταν όμως το έργο της ομάδας είναι πολύπλοκο, πιθανόν να είναι χρήσιμη η συνύπαρξη (στην ομάδα) στελεχών διαφορετικής προέλευσης για την ορθή επιτέλεση του έργου της ομάδας.

δ) Συνεργασία και ανταγωνισμός στην ομάδα.

Το σύστημα αμοιβής που έχει καθιερωθεί από την επιχείρηση παίζει βασικό ρόλο για το αν θα δημιουργηθούν στην ομάδα συνθήκες συνεργασίας μεταξύ των μελών της ή όχι. Όταν οι αμοιβές είναι ανάλογες με την προσωπική συνεισφορά κάθε μέλους της ομάδας, τότε πρέπει να αναμένεται ότι θα αναπτυχθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ των μελών της ομάδας. Τούτο δεν προέρχεται μόνο από την οικονομική αξία της αμοιβής, αλλά και από το γεγονός ότι το ύψος της αμοιβής έχει ψυχολογικά μεγάλη σπουδαιότητα για τον εργαζόμενο, λόγω του ότι εκφράζει το πόσο πετυχημένο θεωρεί η επιχείρηση το έργο του.

Τα συστήματα αμοιβής, που βασίζονται στην ατομική συνεισφορά κάθε μέλους της ομάδας, στηρίζονται στην παραδοχή ότι οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να εργασθούν σκληρότερα για να κερδίσουν περισσότερα χρήματα, και ότι μια εργασία είναι δυνατόν να διαχωρισθεί σε μικρά ανεξάρτητα μεταξύ τους τμήματα, που μπορούν να εκτελεστούν από ανεξάρτητα εργασιακά άτομα. Έτσι όμως παραβλέπεται το γεγονός ότι, εκτός από τις οικονομικές ανάγκες, οι άνθρωποι έχουν κι άλλες ανάγκες, όπως την ανάγκη για ανάπαυση, για φιλία με τους συνανθρώπους τους κ.λπ.

Η επιδίωξη της μεγαλύτερης αμοιβής συνήθως στερεί τον εργαζόμενο από την ικανοποίηση των αναγκών αυτών, πράγμα που δεν συμβάλλει στην ικανοποίηση από την εργασία του.

Το άλλο ασθενές σημείο αυτών των συστημάτων αμοιβής είναι η παραδοχή ότι μια εργασία μπορεί να διαχωρισθεί σε μικρά ανεξάρτητα τμήματα μεταξύ τους. Τούτο είναι σπάνια δυνατό στις τουριστικές επιχειρήσεις, όπου η αλληλεξάρτηση των εργασιών των διαφόρων εργαζομένων αποτελεί τη συνηθισμένη κατάσταση.

Στο άλλο άκρο των συστημάτων αμοιβής βρίσκεται η αμοιβή των μελών της ομάδας, σύμφωνα με την παραγωγικότητα ολόκληρης της ομάδας σαν συνόλου. Τούτο βέβαια προϋποθέτει ότι μπορεί να μετρηθεί και να ελεγχθεί από την ομάδα η παραγωγικότητα.

Το σύστημα αμοιβής αυτό λαμβάνει υπ' όψη του, εκτός από τις οικονομικές και τις κοινωνικές ανάγκες των ανθρώπων. Δημιουργεί έτσι πιο ευχάριστο κλίμα μέσα στην ομάδα και αυξάνει τη συνεργασία και αλληλοβοήθεια μεταξύ των μελών της. Σ' αυτή τη μέθοδο αμοιβής, κάθε μέλος αισθάνεται υπεύθυνο για το έργο του συνόλου. Έτσι αναπτύσσεται ενδιαφέρον και ασκείται κριτική, όχι μόνο για την απόδοση των μελών της ομάδας, αλλά και του τρόπου που αυτή διοικείται. Συνέπεια αυτού είναι ότι, ένα τέτοιο σύστημα αμοιβής, απαιτεί από τον προϊστάμενο ευελιξία και ικανότητα διοικήσεως με όχι αυταρχικές μεθόδους.

Και τα δύο συστήματα αμοιβής όπως και ενδιάμεσα έχουν δοκιμαστεί στην πράξη με θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα της ομάδας.

Η πείρα δείχνει ότι η παραγωγικότητα μειώνεται:

α) όταν δίνεται αμοιβή ανάλογη με την αποδοτικότητα του κάθε εργαζομένου, παρ' όλο που υπάρχει ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ της εργασίας των μελών της ομάδας και

β) όταν δεν υπάρχει κλιμάκωση των αποδοχών για διαφορετική απόδοση, παρ' όλη τη σχετική ανεξαρτησία που υπάρχει μεταξύ της εργασίας των μελών της ομάδας.

Σε μεγάλες ομάδες εργαζομένων το σύστημα της ομαδικής αμοιβής χάνει τα πλεονεκτήματά του, γιατί διαχέεται η υπευθυνότητα.

Από πλευράς δημιουργίας κλίματος συνεργασίας στην ομάδα, το σύστημα της ομαδικής αμοιβής είναι καλλίτερο. Ιδιαίτερα, αν υπάρχει στενή αλληλεξάρτηση μεταξύ των εργασιών των μελών της ομάδας, οι εργαζόμενοι προτιμούν πολλές φορές να μην αμείβονται βάσει της προσωπικής τους συνεισφοράς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Koontz Harold. Cgril O' Donneli. «Οργάνωση και Διοίκηση». Παπαζήση. Αθήνα 1980
- Koonz H and Wellich H «*Management*» McGraw-Hill, 1988
- Lewin K. Field theory in in social science. N.Y. Harper 1951.
- Likert Rensis. «*New Patterns of Management*». Mc Graw - Hill. N.Y. 1961.
- Mc Dougal W. «The group mind». Cambridge 1920
- Peters Th. And Waterman R. «*In Search of Excellence*» harper and Row, N.Y. 1982
- Stephens D.-Judd R.-justis R. «*Strategic Management and Policy, Concepts and cases*» Prentice Hall Englewood Clifs, N.J., 1985
- Ζαβλανού Μυρ. «Οργάνωση και Διοίκηση». Έλλην. Αθήνα.
- Καρανάσιος Περικλής «*Αρχές Διοίκησης των Επιχειρήσεων*» Αθήνα 1994
- Λαλούμης Δ. «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Αθήνα 2014.
- Παπαλεξανδρή & Δημήτρη Μπουραντά, εκδόσεις Μπένου 2003.
- Χασιώτης Βασίλειος «*Εισαγωγή στα Θεμέλια του Στρατηγικού Μανατζμεντ*» Αθήνα, Σταμούλης 1998
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδας «*Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*» Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1991

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Οργανωσιακές σχέσεις

ΣΥΝΟΨΗ: Οργανωσιακές σχέσεις είναι οι επαγγελματικές και ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια μίας οργάνωσης. Αυτές οι σχέσεις είναι δυνατόν να αφορούν σε σχέσεις ιεραρχίας, δηλαδή σχέσεις ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του, ή αφορούν σε σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους ομοιόβαθμους εργαζόμενους.

1 Προϊσταμένος και υφιστάμενοι

Ο ορισμός του έργου του προϊσταμένου είναι δυσχερής. Στη βιβλιογραφία συναντά κανείς διάφορους ορισμούς. Άλλοι συγγραφείς αναφέρουν ότι κύριο έργο προϊσταμένου είναι να επιτυγχάνει την επιτέλεση έργου δια της εργασίας άλλων. Άλλοι δίνουν περισσότερο "πλήρεις" ορισμούς, όπως ότι "βασικό καθήκον των προϊσταμένων είναι η ευθύνη για επαρκή και οικονομικό σχεδιασμό-προγραμματισμό και η ρύθμιση των δραστηριοτήτων της μονάδας στην οποία προϊστανται, με στόχο την επίτευξη προκαθορισμένων σκοπών. Δεν θα σταθώ περισσότερο στον ορισμό του έργου του προϊσταμένου.

2 Το έργο του προϊσταμένου

Βάσει αυτών που ήδη έχουν αναφερθεί, γίνεται σαφές πως το έργο του προϊσταμένου αποτελείται από μέρος ή το σύνολο των παρακάτω αναφερομένων δραστηριοτήτων:

α)Τον προγραμματισμό της δραστηριότητας του τμήματος του οποίου ηγείται. Στον προγραμματισμό περιλαμβάνεται ο εντοπισμός και η πρόβλεψη προβλημάτων, ο καθορισμός στόχων για το τμήμα του, η ανάπτυξη προγραμμάτων ενέργειας και η μεθόδευση της δραστηριότητας του προσωπικού του.

β)Την οργάνωση και στελέχωση του τμήματος του που σημαίνει τη προσέλευση, επιλογή και ανάπτυξη των στελεχών του, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και την εκχώρηση σ' αυτά της αναγκαίας για την εκτέλεση του έργου του εξουσίας.

γ)Τη διεύθυνση του έργου που έχει αναλάβει, που σημαίνει ότι ηγείται των ανθρώπων του, τους υποκινεί, επικοινωνεί μαζί τους και τους κατευθύνει προς τους στόχους της επιχείρησης.

δ)Τον έλεγχο της απόδοσης του τομέα του, που σημαίνει τον καθορισμό προτύπων, τη μέτρηση της απόδοσής του, τον εντοπισμό των τυχόν αποκλίσεων και τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

Η μετακίνηση ενός στελέχους σε θέση προϊσταμένου συνεπάγεται τη μεταβολή των απαιτούμενων να εκτελεί έργων. Συνήθως η προαγωγή του στηρίζεται στην επιτυχία εκ μέρους του εκτέλεση των έργων που του είχαν ανατεθεί. Η νέα του θέση όμως απαιτεί απ' αυτόν άλλες γνώσεις και δεξιότητες. Το "τεχνικό" περιεχόμενο της νέας εργασίας του είναι πολλές φορές μικρό και μάλιστα συνήθως είναι τόσο μικρότερο,

όσο υψηλότερα στην ιεραρχία βρίσκεται η θέση την οποία καλείται να καταλάβει. Έτσι όσο περνούν τα χρόνια και προάγεται το στέλεχος βρίσκεται στην ανάγκη να ξοδεύει όλο και περισσότερο χρόνο για εργασίες που δεν απαιτούν τόσο τεχνικές γνώσεις, όσο τις λεγόμενες διοικητικές ικανότητες, που εν πολλοίς είναι άσχετες με τις προηγούμενες γνώσεις και εμπειρίες του.

Ο Rensis Likert¹ αναφέρει σα βασικό ρόλο του προϊσταμένου, το ρόλο του σαν συνδετικού κρίκου μεταξύ της ομάδας του, και των άλλων ομάδων στην επιχείρηση. Σύμφωνα μ' αυτή τη θεωρία του έργου του προϊσταμένου, ο προϊστάμενος είναι το σημείο μέσω του οποίου πρέπει να επικοινωνούν οι υφιστάμενοί του με τους ανώτερους του αλλά και τους ομοιόβαθμους του στην επιχείρηση.

Ιδιαίτερης σπουδαιότητας είναι η αντίληψη πως κάθε προϊστάμενος πρέπει να αντιπροσωπεύει την ομάδα της οποίας ηγείται, και να προασπίζεται τα συμφέροντά της στο προϊστάμενό του. Αντίστροφα κάθε επικεφαλής ενός τομέα στην επιχείρηση περιμένει από τους κατωτέρων βαθμίδων προϊσταμένους, να είναι ικανοί να εξασκήσουν επιρροή στα μέλη της ομάδας τους. Προϋπόθεση όμως επιρροής προς τα κάτω είναι να πιστεύουν τα μέλη της ομάδας ότι ο προϊστάμενός τους έχει επιρροή προς τα άνω και μπορεί με επιτυχία να υπερασπίσει τα συμφέροντά τους.

3 Το ύφος του Προϊσταμένου

Οι πρώτες μελέτες για το τι κάνει έναν προϊστάμενο επιτυχημένο στηρίχτηκαν στην υπόθεση ότι το αίτιο της επιτυχίας ενός προϊσταμένου είναι η προσωπικότητά του. Άλλη θεωρία που αναπτύχθηκε μεταγενέστερα υποστηρίζει ότι εκείνο που κάνει τον προϊστάμενο πετυχημένο, δεν είναι αυτή καθ' εαυτή η προσωπικότητά του αλλά το έργο του. Η αξία της άποψης αυτής είναι στη σκέψη πως η ικανότητα της ηγεσίας δεν είναι ανάγκη να είναι έμφυτη στον άνθρωπο, αλλά μπορεί να καλλιεργηθεί αν οι άνθρωποι εκπαιδεύονται κατάλληλα.

Σήμερα φαίνεται λογικό να δεχθούμε πως υπάρχουν αλήθειες και στις δύο θεωρίες. Η προσωπικότητα του προϊσταμένου, και όταν λέμε προσωπικότητα εννοούμε το παρελθόν του, τα πιστεύω του, τη πείρα του, τη διάθεσή του, τις προκαταλήψεις του, τους φόβους του, τις ελπίδες του και τη φιλοσοφία του με την οποία αντιμετωπίζει την ζωή, επηρεάζει αποφασιστικά το πως και σε ποιο βαθμό επιτυχίας εκτελεί το έργο του. Τούτο συμβαίνει γιατί η προσωπικότητα του ανθρώπου εξωτερικεύεται με τη συμπεριφορά του, η οποία επηρεάζει άμεσα τους συνεργάτες του, προκαλώντας είτε την συνεργασία είτε την αντίδρασή τους.

¹ Likert Rensis. New Patterns of Management. Mc Graw - Hill. N.Y. 1961.

Κάθε προϊστάμενος μπορεί και πρέπει από καιρό σε καιρό να κάνει μια εκτίμηση της προσωπικότητάς του και του τρόπου με τον οποίο αυτή εκδηλώνεται στους υφισταμένους του. Σε κάθε τέτοια εκτίμηση θα εντοπίσει αρκετά θετικά σημεία στη συμπεριφορά του, αλλά πιθανώς και μερικά αρνητικά. Εάν επιθυμεί τη πρόοδό του θα προσπαθήσει να μεταβάλλει τα αρνητικά στοιχεία της συμπεριφοράς του.

Τη στάση του προϊσταμένου προς τους κατωτέρους του συνηθίζουμε να την ονομάζουμε "ύφος διοίκησης"². Ανάλογα με τη μορφή που παίρνει η στάση αυτή, έχουμε τις παρακάτω αναφερόμενες κατηγορίες διοικήσεως.

1.Αυταρχικό ύφος

Ο αυταρχικός ηγέτης έχει εξουσία που μπορεί να προέρχεται από τη θέση του, την ισχύ του μέσα στην επιχείρηση ή τις γνώσεις του και χρησιμοποιεί αυτή την εξουσία για να επιτυγχάνει τη συμμόρφωση των υφισταμένων προς τις απαιτήσεις του. Παρακάτω αναφέρεται ο βασικός τρόπος ενέργειας, ενός τέτοιου προϊσταμένου.

α) Θέτει στους υφισταμένους του στόχους και πιθανώς υποχρεώσεις και τις βασικές μεθόδους επιτεύξεώς των.

β) Χρησιμοποιεί την εξουσία του για να παρακινεί ή να αναγκάζει τους υφισταμένους του να ενεργούν σύμφωνα με τις επιθυμίες του.

γ) Ελέγχει και κρίνει την απόδοση και τη συμπεριφορά των υφισταμένων του.

δ) Καινοτομεί αναπτύσσοντας, όταν το κρίνει αναγκαίο, τη σχετική πρωτοβουλία.

2.Γραφειοκρατικό ύφος

Σ' αυτό ο προϊστάμενος ενεργεί βάσει ένας πλέγματος κανόνων που έχουν γενική ισχύ και θεσπίζονται από την ανώτατη διοίκηση. Ο γραφειοκράτης ακολουθεί πιστά τους κανόνες αυτούς και αντιλαμβάνεται το ρόλο του σαν ρόλο δικαστού, που είναι υποχρεωμένος να τηρεί τους νόμους της πολιτείας και να τους εφαρμόζει προς κάθε κατεύθυνση.

3.Διπλωματικό ύφος

Ο προϊστάμενος εδώ δρα όπως ο πωλητής. Στηρίζεται στη πειθώ του για να κάνει τους υφισταμένους του να ενεργήσουν σύμφωνα με τις επιθυμίες του. Η εξουσία που έχει είναι η ίδια μ' αυτή του αυταρχικού ηγέτη. Όμως αντί να χρησιμοποιεί την εξουσία του για να πετύχει την εκτέλεση των εντολών του, προτιμά να εξηγεί τους λόγους για τους οποίους πρέπει να ακολουθηθούν αυτές. Πολλές φορές για να πείσει αναγκάζεται να συσχετίσει τους επιχειρηματικούς στόχους με τις προσωπικές επιδιώξεις των υφισταμένων του ή χρησιμοποιεί τις προσωπικές του σχέσεις για το

² Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο ο Likert πρώτος εντόπισε και ανέπτυξε το ύφος της Διοίκησης.

σκοπό αυτό. Οι σχέσεις αυτές στηρίζονται συνήθως στην ανάγκη των υφισταμένων του για αγάπη, κατανόηση, εξάρτηση, υποστήριξη και αναγνώριση.

4. Το συμμετοχικό ύφος

Ο προϊστάμενος καλεί τους υφισταμένους του να λάβουν μέρος σε μικρή ή σε μεγάλη έκταση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τις οποίες αυτός ο ίδιος σε αυταρχικό ύφος διοικήσεως θα έπαιρνε. Οι τελικές αποφάσεις μπορεί να ληφθούν από την ομάδα ή από τον ίδιο προσωπικά. Όμως και στις δύο περιπτώσεις έχει προηγουμένως συμβουλευτεί τους υφισταμένους του, έχει προηγηθεί ειλικρινής συζήτηση με ανάπτυξη των υπέρ και κατά κάθε λύσης, και έχουν ακουσθεί ελεύθερα οι απόψεις της ομάδας.

Ανακεφαλαιώνοντας θα μπορούσε κανείς να πει πως δεν υπάρχει ένα ύφος διοικήσεως κατάλληλο για όλες τις περιπτώσεις. Το ποιο ύφος είναι πιο πρόσφορο, κάθε φορά εξαρτάται από τη προσωπικότητα του ηγέτη, τους ανθρώπους που διοικεί και τις συνθήκες και περιστάσεις κάτω από τις οποίες καλείται να επιτελέσει το έργο του.

4 Επιρροή των σχέσεων Προϊσταμένου-Υφισταμένου στον τρόπο που ασκείται η ηγεσία.

Ηγετική ικανότητα ορίζεται σαν η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδρά και να κατευθύνει τις πράξεις των άλλων, κατά τρόπο που να εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη συνεργασία τους στην επιδίωξη των στόχων του οργανισμού.

Η εξασφάλιση της πρόθυμης συνεργασίας των άλλων είναι πολύ βασικό στοιχείο, διότι αποτελεί την ειδοποιό διαφορά ανάμεσα στο σύγχρονο ηγέτη και το παραδοσιακό αυταρχικό αφεντικό. Ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει να ηγείται με την έγκριση και την υποστήριξη των υφισταμένων του, που συνεργάζονται μαζί του, γιατί θέλουν και όχι γιατί είναι υποχρεωμένοι.

Το να ηγείται κάποιος ανθρώπων δεν είναι ούτε αδύνατο, ούτε δύσκολο, εάν γνωρίζει και ενεργεί όπως πρέπει.

Οι δραστηριότητες κάθε προϊσταμένου υπόκεινται σε περιορισμούς οι οποίοι συνεχώς επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο διοικεί. Ελάχιστοι προϊστάμενοι καλούνται να διοικήσουν υπό ιδεατές συνθήκες. Ωστόσο όλοι οφείλουν με την υπάρχουσα κατάσταση πραγμάτων να φέρουν τα καλλίτερα δυνατά αποτελέσματα.

Ο F. Fiedles αναφέρει ότι τρεις είναι οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να ασκείται η ηγεσία. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- α) οι προσωπικές σχέσεις προϊσταμένου-μελών της ομάδας,
- β) η φύση του έργου που πρέπει να εκτελεστεί και
- γ) η ισχύς της θέσης του προϊσταμένου.

4.1 Σχέσεις προϊσταμένων με τα μέλη της ομάδας των υφισταμένων

Με τις λέξεις αυτές εννοούμε τα αισθήματα των υφισταμένων έναντι του ηγέτη τους και το κατά πόσο συνεργάζονται μαζί του θεληματικώς ή όχι.

Τα αποτελέσματα των ερευνών στο θέμα "ποιες πρέπει να είναι οι σχέσεις³ προϊσταμένου προσωπικού δείχνουν ότι:

1) Όταν ο προϊστάμενος δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για τους κάτω από αυτόν και απασχολείται με τα προβλήματα και τις ανάγκες τους, μειώνονται τα παράπονα και το προσωπικό είναι πιο σταθερό, (μειώνονται οι αποχωρήσεις, οι απουσίες κλπ).

2) Προϊστάμενοι που ασκούν γενικό και όχι στενό έλεγχο των υφισταμένων τους συχνά έχουν καλλίτερα αποτελέσματα από πλευράς παραγωγής. Ο γενικός έλεγχος βέβαια προϋποθέτει πως έχουν γίνει σαφείς στους παρά κάτω οι επιχειρηματικοί στόχοι και η γενική επιχειρηματική πολιτική που έχει επιλεγεί.

Η παραγωγικότητα της τουριστικής επιχείρησης όπου βασικός συντελεστής επιτυχίας είναι ο παράγων άνθρωπος, σχετίζεται άμεσα με το ενδιαφέρον που δείχνει ο προϊστάμενος για τα μέλη της ομάδας του, το πόσο τα εμπιστεύεται και ακόμη το πόσο καλά γνωρίζει τις ιδιομορφίες που υπάρχουν στη προσωπικότητα του καθέναν, ώστε να αξιοποιεί καλλίτερα το προσωπικό του τμήματός του.

Η φύση της εργασίας πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη για τον καθορισμό του ύφους, της στάσης του προϊσταμένου και για τον προσδιορισμό της καταλληλότερης συμπεριφοράς του.

Για να γίνει αντιληπτή η διαφορά, ας θεωρήσουμε το έργο δύο προϊσταμένων. Έστω ότι ο ένας έχει αντικείμενο τη διοίκηση μιας ομάδας που ασχολείται με τουριστικές επιχειρήσεις (τουρ. γραφείο, ξενοδοχείο, κ.λπ.) και ο άλλος έχει αντικείμενο τη διοίκηση ενός παραγωγικού τμήματος εργοστασίου.

³ Οι σχέσεις καλύπτουν ένα τεράστιο κομμάτι της ανθρώπινης πραγματικότητας. Σχέση είναι η επίδραση ή αλληλεπίδραση δύο παρατάξεων. Έτσι η επίδραση ενός ανθρώπου σε ένα άλλο άνθρωπο ονομάζεται ανθρώπινη σχέση. Ανθρώπινες σχέσεις ονομάζονται οι αλληλεπιδράσεις δύο ή περισσότερων ανθρώπων.

Το αντικείμενο της πρώτης ομάδας είναι η παροχή υπηρεσιών. Το έργο της δηλ. δεν είναι έργο ρουτίνας και απαιτεί μεγάλο βαθμό κεφίου, δημιουργικότητας και "ελευθερίας". Το έργο της δεύτερης ομάδας είναι πιο καθορισμένο. Τα μέλη της ομάδας αυτής δεν είναι αναγκαίο να έχουν μεγάλη δημιουργικότητα. Η πρώτη περίπτωση απαιτεί λιγότερο στενό έλεγχο από τη δεύτερη, όπου ο επικεφαλής θα πρέπει να ενδιαφέρεται στενά για τη τήρηση των κανονισμών, τα επίπεδα παραγωγής, τον αριθμό των σκάρτων κ.λπ.

5 Η ισχύς του προϊσταμένου

Η επιχείρηση εξοπλίζει κάθε βαθμίδα ιεραρχίας με ένα ποσό εξουσίας. Ο W. Brown αναφέρει ότι η εξουσία αυτή πρέπει να δίδεται ανεξάρτητα από το ποιος ευρίσκεται στη θέση του προϊσταμένου και πρέπει να είναι γνωστή και σ' αυτόν και στους υφισταμένους του.

Η ελάχιστη εξουσία που είναι δυνατόν να δοθεί σ' έναν προϊστάμενο, ώστε να μπορεί να είναι υπεύθυνος για το έργο που του έχει ανατεθεί, είναι αυτή που του δίνει τη δυνατότητα να παίρνει αποφάσεις για τους ανθρώπους και τη διάθεση των μέσων που του έχουν δοθεί. Έτσι ο προϊστάμενος θα πρέπει όσον αφορά τους υφισταμένους του:

1. Να μπορεί να αξιολογήσει το έργο τους.
2. Να δώσει διαφορετικές αμοιβές.
3. Να τους αναθέτει την εκτέλεση εργασιών.
4. Να μπορεί να τους απομακρύνει, αν όχι από την επιχείρηση τουλάχιστον από την ομάδα του.
5. Να αντιταχθεί στην τοποθέτηση κάποιου στην ομάδα του χωρίς τη προσωπική του συγκατάθεση.

Η αύξηση της ισχύος της θέσης ενός προϊσταμένου, δεν αποτελεί πάντοτε σοβαρή γι' αυτόν βοήθεια. Ουσιαστικότερο ρόλο, παίζει η προσωπική του ισχύς, η οποία προέρχεται από τις γνώσεις, την εμπειρία και την προσωπικότητα του. Εάν έχει δοθεί στον προϊστάμενο εξουσία, χωρίς ο ίδιος να έχει προσωπική ισχύ, η θέση του θα είναι δύσκολη. Δεν πρέπει να αναμένεται από αυτόν ότι θα έχει επιρροή στα μέλη της ομάδας, πράγμα που αποτελεί βασικό συντελεστή επιτυχίας ενός προϊσταμένου. Η δύναμη της εξουσίας, με την οποία εξοπλίζει η οργανωτική δομή τον προϊστάμενο, πρέπει να αποτελεί το σημείο εκκίνησης γι' αυτό που θα του επιτρέψει να δομήσει

το ρόλο του στην επιχείρηση, διευρύνοντας τα ενδιαφέροντά του, αρπάζοντας ευκαιρίες και δημιουργώντας νέους δρόμους. Υπ' αυτή την έννοια ο προϊστάμενος μπορεί να προσδιορίζει το ρόλο του και δεν προσδιορίζεται απ' αυτόν.

Ο συνδυασμός των τριών προαναφερθέντων παραγόντων, ήτοι οι σχέσεις του προϊσταμένου με τα μέλη της ομάδας, η φύση της εργασίας και η ισχύς που πρέπει να υιοθετηθεί, οργανώνονται στον πίνακα 4.1 όπου εκτίθεται η πλέον κατάλληλη μορφή ηγεσίας κατά περίπτωση, σύμφωνα με διάφορους Αμερικανούς Ερευνητές (Fiedler, Gibson, Ivanevich, Donnely). Ο πίνακας αυτός πέρα από την άμεση πρακτική χρησιμότητά του, έχει και άλλο ένα σημαντικό πλεονέκτημα. Βοηθά τον ηγέτη, να εντοπίζει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες καλείται να επιτελέσει το έργο του.

Σχέσεις προϊσταμένου - μελών	Μορφή της εργασίας	Ισχύς της θέσης του προϊσταμένου	Ηγεσία παθητική, συγκαταβατική, ανεκτική σε πρωτοβουλίες	Ηγεσία που ελέγχει στενά, δραστήρια και λαμβάνει οργανωτικές πρωτοβουλίες
Καλές	Διαμορφωμένη	Ισχυρή		*
Καλές	Διαμορφωμένη	Ασθενής		*
Καλές	Αδιαμόρφωτη	Ισχυρή		*
Καλές	Αδιαμόρφωτη	Ασθενής	*	
Φτωχές	Διαμορφωμένη	Ισχυρή	*	
Φτωχές	Διαμορφωμένη	Ασθενής	*	
Φτωχές	Αδιαμόρφωτη	Ισχυρή	*	
Φτωχές	Αδιαμόρφωτη	Ασθενής		*

Πίνακας 4.1. Οι σχέσεις του προϊσταμένου με τα μέλη της ομάδας

6 Εξάσκηση επιρροής για αλλαγή συμπεριφοράς του εργαζομένου.

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να δούμε τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ένα άτομο αποφασίζει ν' αλλάξει τη συμπεριφορά του. Τα κίνητρα αυτού που προσπαθεί να προκαλέσει αλλαγή συμπεριφοράς σε κάποιον άλλον. Τα πιθανά προβλήματα που παρουσιάζονται σε κάποιον που αντιμετωπίζει κάποια αλλαγή, καθώς και το πώς πρέπει να χειρισθεί ο προϊστάμενος το όλο θέμα.

Το φαινόμενο του προϊσταμένου, που προσπαθεί να αλλάξει τη συμπεριφορά του υφιστάμενου του, προϋποθέτει ότι έχει συνειδητοποιήσει τα πραγματικά κίνητρα που τον οδηγούν στη προσπάθεια αυτή. Τις περισσότερες φορές πίσω από τους βραχυπρόθεσμους στόχους μίας προσπάθειας για αλλαγή, υπάρχουν άλλοι στόχοι μακροπρόθεσμοι. Ένας κανόνας που θα μπορούσε να συσταθεί στη περίπτωση που κάποιος προϊστάμενος επιδιώκει την αλλαγή συμπεριφοράς του υφιστάμενου του, είναι η εξέταση των πραγματικών κινήτρων, το γιατί πραγματικά επιθυμούμε την αλλαγή και αν αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι αλλαγή μπορεί να γίνει μόνον αν το θέλει ο ίδιος ο υφιστάμενος. Στην περίπτωση που δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο, η αλλαγή θα είναι φαινομενική και θα έχει ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα. Στόχος λοιπόν του προϊσταμένου είναι να πείσει τον υφιστάμενο για την αναγκαιότητα αλλαγής, η δε υπευθυνότητα για τη πραγματοποίησή της πρέπει αν είναι δυνατόν να βρίσκεται περισσότερο στον υφιστάμενο και λιγότερο στον προϊστάμενο.

Έτσι η αλλαγή θα είναι περισσότερο σίγουρη και ανώδυνη για τον υφιστάμενο, ο οποίος γνωρίζει καλλίτερα από οποιονδήποτε το χειρισμό της προσπάθειάς του, ώστε να δημιουργήσει λιγότερα προβλήματα στον εαυτό του.-

Κάποια ανησυχία εκ μέρους του ανθρώπου που περνά μια περίοδο αλλαγής πρέπει να αναμένεται. Η ανυπαρξία της μπορεί να σημαίνει ότι δεν συντελείται πράγματι αλλαγή. Τούτο προέρχεται από το ότι για να αλλάξει κανείς, πρέπει προηγουμένως να βρεθεί σε δίλημμα.

Αν ο προϊστάμενος κάνει μία επισκόπηση των αναγκών του υφιστάμενου του, όπως αυτές αναφέρονται στην πυραμίδα των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow (βλέπε κεφάλαιο 5) και εντοπίσει ότι μερικές απ' αυτές ικανοποιούνται μερικώς μόνον ή καθόλου από την παρούσα συμπεριφορά του υφιστάμενου, μπορεί να χρησιμοποιήσει ως κίνητρο την ικανοποίηση των αναγκών αυτών, για να προκαλέσει την αλλαγή. Για τον ίδιο σκοπό μπορεί να χρησιμοποιήσει και την αντίστροφη οδό. Να δώσει στον εργαζόμενο να καταλάβει πως η παρούσα συμπεριφορά του θα τον οδηγήσει στο μέλλον μόνο σε απογοητεύσεις.

Οι αμοιβές που μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς, η αξία των οποίων εξαρτάται από τη προσωπικότητα του υφισταμένου, μπορεί να είναι ο έπαινος, η ενθάρρυνση, η αναγνώριση, η ανάθεση ενδιαφέρουσας εργασίας, η αύξηση του κύρους του εργαζομένου μέσα στην τουριστική επιχείρηση, η προαγωγή, οι χρηματικές αμοιβές, η ασφάλεια κλπ. Σαν ποινές μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς την αποστέρηση των προηγούμενων αναφερθεισών αμοιβών, την στέρηση προνομίων, την υποβάθμιση, την ανάθεση κατωτέρου επιπέδου εργασίας ή ακόμα και την πιθανότητα της απόλυσης.

Ο Ναπολέων είχε πει ότι: *"Η πιο δύσκολη τέχνη δεν είναι να διαλέξεις τους ανθρώπους, αλλά να δώσεις στους ανθρώπους που διάλεξες όλη την αξία που μπορούν να έχουν"*.

7 Παράπονα και Πειθαρχικές Ενέργειες

Τα παράπονα των εργαζομένων πρέπει να αντιμετωπίζονται πολύ προσεκτικά, ώστε να αποφευχθούν αρνητικές συνέπειές τους. Υπάρχουν τα μη εκφραζόμενα παράπονα που αναγνωρίζονται εύκολα από διάφορες πράξεις (απουσίες, αδιαφορία, μειωμένη απόδοση κλπ.), καθώς επίσης και τα εκφραζόμενα παράπονα που αναγνωρίζονται από τις ανοιχτές διαμαρτυρίες προς τον προϊστάμενο ή τους άλλους υπαλλήλους. Είναι πολύ σημαντικό να ανακαλύψουμε πρώτα τα παράπονα και κατόπιν να βρούμε τον τρόπο αντιμετώπισής τους.

Ο προϊστάμενος πρέπει να γνωρίζει:

- καλά τους υφισταμένους του, προτού εξετάσει και ικανοποιήσει τα παράπονά τους,
- την ανθρώπινη φύση και τον τρόπο που αυτή ενεργεί,
- τις ατομικές διαφορές.

Τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν στις περισσότερες περιπτώσεις παραπόνων είναι:

1. Η παρακολούθηση του εργαζομένου και της εργασίας, δηλαδή, παρατηρήσεις που αφορούν τα φυσικά χαρακτηριστικά, την εκτέλεση της εργασίας, την προσωπική προσαρμογή του εργαζομένου στην εργασία του κλπ.
2. Η αναγνώριση σημείων κινδύνου και δυσκολιών, όπως είναι οι αποκλίσεις της κανονικής αποδόσεως του εργαζόμενου.
3. Η εύρεση των αιτιών, γιατί μόνον ο προσδιορισμός της αιτίας θα οδηγήσει στην κατανόηση του παραπόνου.

4. Η παρατήρηση της όλης καταστάσεως, γιατί η αντιμετώπιση των παραπόνων πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης ολόκληρης της ομάδας.

5. Η προπαρασκευή εφαρμογής της λύσης όπου ο προϊστάμενος έχει ανάγκη:

- πληροφοριών της βασικής αιτίας
- εξηγήσεως που πρέπει να δοθεί αμέσως
- συμπάθειας για το άτομο
- διαβεβαιώσεως ότι τα πράγματα δεν έχουν όπως νομίζει ο παραπονούμενος
- αναγνώρισης της προσωπικότητάς του
- εκπαίδευσης του εργαζομένου
- αλλαγής περιβάλλοντος
- ιατρικής βοήθειας

6. Η σχεδιασμένη ενέργεια για εφαρμογή λύσης όπου ο ικανός προϊστάμενος απαντώντας στο τι, πως και γιατί, θα μπορέσει να κάνει τον εργαζόμενο να εισηγηθεί και αυτός στη λύση του παραπόνου και να εξασφαλίσει έτσι την αποδοχή της.

8 Άλλοι τρόποι αντιμετώπισης των παραπόνων

Τα παράπονα μπορεί να ανατεθούν σε περίπτωση μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων σε ειδικό υπάλληλο με τίτλο «σύμβουλος παραπόνων», ο οποίος πρέπει να είναι ειδικά εκπαιδευμένος για να συζητά με τους υπαλλήλους. Συχνά όμως αποφεύγεται στις σύγχρονες αντιλήψεις και αν ο προϊστάμενος καταλήξει σε αδιέξοδο με τον παραπονούμενο υφιστάμενο, τότε καταφεύγουν στα ανώτερα επίπεδα διοικήσεως.

Θετικό είναι να τηρείται η πολιτική της ανοικτής θύρας, με την οποία δίνεται το δικαίωμα στον εργαζόμενο να συζητήσει προσωπικά το πρόβλημά του με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Παρ' όλο που είναι ένα πολύ προοδευτικό σύστημα, σπάνια πετυχαίνει στην πράξη λόγω του ότι:

α) η οργανωτική και κοινωνική απόσταση του εργαζομένου, του προκαλεί ένα φόβο, νιώθοντας την έλλειψη κατανόησης από πλευράς του προϊσταμένου,

β) ο άμεσος προϊστάμενος χάνει το κύρος του στους υφισταμένους του,

γ) μπορεί να προκληθεί μνησικακία του προϊσταμένου και να χειροτερεύσει η θέση του υπαλλήλου, και

δ) συχνά δεν υπάρχει χρόνος από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη για να ακούσουν τα προβλήματα των υφισταμένων τους.

Μια σειρά παραπόνων των υπαλλήλων τουριστικών επιχειρήσεων είναι τα εξής:

- εγωιστική στάση της διοίκησης στους εργαζόμενους,
- η φιλοσυγγένεια, ειδικά σε μικρές επιχειρήσεις,
- ο μεροληπτικός τρόπος διανομής φιλοδωρημάτων,
- η έλλειψη απαραίτητης εκπαίδευσης,
- φτωχά φαγητά,
- αδιαφορία και αναξιοπρεπής μεταχείριση από τη διοίκηση,
- απροθυμία πρόσληψης ηλικιωμένων υπαλλήλων.

Η πειθαρχία είναι αναγκαία μόνο όταν τα άλλα μέτρα έχουν αποτύχει. Πρέπει να υπάρχει ένας κώδικας συμπεριφοράς κατόπιν συνεργασίας με τους υπαλλήλους, προς τον οποίο θα συμμορφώνεται η ομάδα. Η δεξιότητα του προϊσταμένου να πετυχαίνει μια αποτελεσματική κατάσταση πειθαρχίας, αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα προσόντα του.

Συχνά, πολλοί προϊστάμενοι προσπαθούν να επιβάλλουν στους εργαζόμενους τους "κανόνες συμπεριφοράς της επιχείρησης", με την απειλή τιμωριών και απολύσεων. Αυτό συνήθως αποδεικνύεται εσφαλμένο, διότι ο φόβος της τιμωρίας προκαλεί ανασφάλεια και δυσαρέσκεια στο προσωπικό και η απόδοσή του μειώνεται. Αντίθετα θα πρέπει οι εργαζόμενοι να ενημερωθούν για τους κανόνες αυτούς και να τους συνειδητοποιήσουν, η πλέον κατάλληλη στιγμή γι' αυτό βέβαια είναι κατά την πρόσληψη.

Εκείνο που έχει σημασία είναι ότι, κατά την επιβολή των πειθαρχικών ποινών, δύο στοιχεία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη :

- α) το συμφέρον της ομάδας και
- β) η προστασία των δικαιωμάτων του ανθρώπου.

Σε περίπτωση ελαφρών παραβάσεων αρκεί σε πρώτη φάση μια προφορική ή γραπτή προειδοποίηση, όπως στις παρακάτω περιπτώσεις:

- βραδύτητα προσέλευσης κατά συνήθεια,
- αδικαιολόγητη απουσία,

- ύπνος κατά την εργασία,
- οκνηρία,
- κάπνισμα σε απαγορευμένους χώρους κλπ.

Σε πιο σοβαρές περιπτώσεις όπως, είναι π.χ. η κλοπή και η παραποίηση των εγγράφων επιχειρήσεων, επιβάλλεται η απόλυση του εργαζομένου.

9 Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων

Η εξασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην ικανοποίησή τους καθώς και στην αποδοτικότητά τους. Εκτός από το ανώτερο management, υπεύθυνη για τη λήψη μέτρων ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι και η υπηρεσία προσωπικού, με βασικό έργο την έρευνα και ανάλυση των ατυχημάτων και την επιμέλεια για την εφαρμογή και τήρηση των κατάλληλων προστατευτικών μέτρων. Βέβαια απαιτείται και η συνειδητή μέριμνα του προσωπικού, έτσι ώστε να τηρούνται οι κανόνες ασφαλείας. Μόνο με τη συνεργασία όλων θα μπορούσαν να μειωθούν οι κίνδυνοι στο ελάχιστο. Το κόστος των ατυχημάτων σε περίπτωση που συμβούν, είναι πολύ μεγάλο και σίγουρα αξίζει να προβλεφθεί από τη διοίκηση ο κίνδυνος ενός ατυχήματος, παρά να αντιμετωπισθεί.

Το κόστος αυτό διακρίνεται:

α) κόστος ασφάλισης, το οποίο είναι το χρηματικό ποσό που καταβάλλεται και αντιμετωπίζεται με το ασφάλιστρο και,

β) ανασφάλιστο κόστος, το οποίο περιλαμβάνει το χαμένο χρόνο του τραυματισμένου και των συναδέλφων για να του προσφέρουν βοήθεια, το χρόνο έρευνας της αιτίας του ατυχήματος, την πιθανή αντικατάσταση του εξοπλισμού από ζημιά κλπ. Υπολογίζεται ότι το άμεσο κόστος αντιπροσωπεύει μόνον το 20% του συνολικού κόστους.

Πρόσφατες αναλύσεις στατιστικών στοιχείων αποκάλυψαν ότι η πλειονότητα των ατυχημάτων οφείλεται σε συνδυασμό ανασφαλών συνθηκών εργασίας και ανασφαλών προσωπικών πράξεων.

Ο Van Zelst κατόπιν έρευνας διαπίστωσε ότι ο μεγαλύτερος αριθμός ατυχημάτων παρουσιάζεται στους νεοπροσληφθέντες και στους νεαρούς υπαλλήλους. Στην πρώτη περίπτωση αναλογιζόμαστε πόσο σημαντική είναι η σωστή προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων. Τι μπορεί όμως να κάνει κανείς όσον αφορά στην ανωριμότητα

των νεαρών υπαλλήλων και ιδίως όταν η ηλικία αυτή κρίνεται απαραίτητη σε ορισμένους χώρους εργασίας της τουριστικής επιχείρησης;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Fiedler F. *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*, Illinois, 2008

Likert Rensis. *New Patterns of Management*. Mc Graw - Hill. N.Y. 1961.

Van Zelst, R. H. , *Journal of Applied Psychology*, "The effect of age and experience upon accident rate".Vol 38(5), Oct 1954, 313-317.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η παραγωγικότητα της εργασίας

ΣΥΝΟΨΗ: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, σε κάθε επιχείρηση, έχει ως στόχο την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό, δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους ώστε να προσφέρουν υψηλής ποιότητας και ποσότητας έργο. Αυτό όμως δεν είναι απλό. Στο κεφάλαιο αυτό θα ερευνήσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό αποτέλεσμα.

1 Κίνητρα αποδοτικότητας της εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις

Η αποδοτικότητα των εργαζόμενων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ορισμένοι από τους παράγοντες αποδοτικότητας αφορούν στις συνθήκες εργασίας (μισθός, αντιμετώπιση, περιβάλλον εργασίας¹ κλπ), ενώ ορισμένοι άλλοι στον ίδιο τον εργαζόμενο (ικανότητες, γνώσεις, προσδοκίες, φιλοδοξία κλπ).

Μία επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά τις συνθήκες εργασίας, αλλά και πολλούς από τους παράγοντες αποδοτικότητας που αφορούν στα ψυχικά και πνευματικά στοιχεία του εργαζόμενου. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τις γνώσεις των εργαζόμενων με προγράμματα εκπαίδευσης, να προσφέρουν επιπλέον αμοιβή για να αυξήσουν οι εργαζόμενοι την προσπάθειά τους, να προσφέρουν δυνατότητες εξέλιξης των εργαζόμενων ώστε να αυξηθεί το ενδιαφέρον τους για την εργασία κλπ.

Όταν ένας διευθυντής αντιμετωπίζει μη αναμενόμενη συμπεριφορά ενός εργαζόμενου, αναρωτιέται αν πρέπει να αντιδράσει απέναντι στη συγκεκριμένη συμπεριφορά, ή απέναντι στην αιτία που την προκάλεσε. Για το λόγο αυτό, είναι χρήσιμο για ένα διευθυντή, να γνωρίζει τα αίτια της ανθρώπινης συμπεριφοράς που ωθούν το άτομο σε δράση και λέγονται κίνητρα.

Τουριστικές είναι εκείνες οι επιχειρήσεις, που εξυπηρετούν κύρια τουρίστες. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν ορισμένες ιδιαιτερότητες, από τις οποίες η κυριότερη είναι, ότι οι πελάτες καταναλώνουν το προϊόν τη στιγμή που παράγεται, με αποτέλεσμα την συνεχή αλληλεπίδραση εργαζόμενων και πελατών.

Αποδοτικότητα της εργασίας είναι η ποσότητα και η ποιότητα του έργου που παράγει ο εργαζόμενος. Η αποδοτικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις αποτελεί μία εκτεταμένη έννοια, δεδομένου ότι συνδέεται με έννοιες όπως η ευγένεια, η προθυμία, η ευχάριστη συμπεριφορά κλπ. Έννοιες που κάνουν αναγκαία τη γνώση των αιτιών που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζόμενων, ώστε αυτοί πέρα από το τεχνικό έργο που προσφέρουν, να αντιμετωπίζουν θετικά την πελατεία.

Μία ακόμη ιδιαιτερότητα των τουριστικών επιχειρήσεων, είναι ότι υπάρχουν διακυμάνσεις στη ροή των εργασιών, δηλαδή η εργασία παρουσιάζει εντάσεις και υφέσεις. Στις εντάσεις οι εργαζόμενοι πιέζονται από τις απαιτήσεις της εργασίας για

¹ Αναστασίου Αναστάσιος «Οργάνωση – περιβάλλον οργάνωσης. Ένα μοντέλο ενιαιοποίησης» Διοικητική Ενημέρωση. Τεύχος 17, Μάιος 2000. Σελ. 91-111

παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων έργου, χωρίς να μειώνεται η ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος.

Όταν η διοίκηση της επιχείρησης γνωρίζει τα κίνητρα συμπεριφοράς των εργαζόμενων, μπορεί να βελτιώσει την πολιτική προσωπικού, να βελτιώσει τις μεθόδους επιλογής του κατάλληλου ατόμου για την επιτέλεση ενός έργου ανάλογα με το βαθμό δυσκολίας του έργου αυτού, ακόμη και να επέμβει στα κίνητρα συμπεριφοράς των εργαζόμενων² ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή τους.

2 Τα κίνητρα

Από την αρχαιότητα τέθηκε το ερώτημα αν επιλέγουμε τη συμπεριφορά μας, ή αν είμαστε έρμαια των κινήτρων μας, δηλαδή των αναγκών μας. Ο Αριστοτέλης πίστευε στην αιτιοκρατία, δηλαδή ότι πίσω από την ανθρώπινη συμπεριφορά κρύβεται πάντα κάποια αιτία και ότι η αιτία της συνολικής συμπεριφοράς, δηλαδή ο τελικός στόχος της ζωής, είναι η ευτυχία. Ο Πλάτωνας πίστευε ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου καθορίζεται από τα σωματικά κίνητρα (τα πάθη) και από τα ψυχικά (τη γνώση).

Νεώτερες αντιαιτιοκρατικές θεωρίες³ υποστήριξαν ότι δεν υπάρχουν κρυμμένες αιτίες συμπεριφοράς, αλλά ο άνθρωπος αποφασίζει ο ίδιος για τις πράξεις του, αφού προβληματιστεί για το αν θα πράξει το πρόπον και λογικό ή αν θα παρασυρθεί από τα συναισθήματά του.

Η ψυχολογία⁴ στις αρχές του αιώνα υποστήριξε ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται από εγγενείς ορμές που αρχικά ονομάστηκαν ένστικτα. Από το 1960 και μετά παρουσιάστηκαν πολλές ψυχολογικές θεωρίες σχετικά με τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι οποίες εντόπισαν ότι τα κίνητρα μπορούν να είναι εσωτερικά ή εξωτερικά, να είναι συναισθήματα ή ιδέες, να είναι αποτελέσματα γνώσεων ή βούλησης.

Τα κίνητρα είναι δυνάμεις που ωθούν το άτομο σε δραστηριότητα για την ικανοποίηση κάποιου στόχου. Η ώθηση αυτή δημιουργεί κάποια διέγερση στον οργανισμό, η οποία διαταράσσει την κατάσταση ισορροπίας του ατόμου, το οποίο δραστηριοποιείται για την αποκατάσταση της ισορροπίας αυτής. Η διέγερση αυτή μειώνεται όταν ο στόχος επιτυγχάνεται⁵ ή εγκαταλείπεται.

² Τα κίνητρα αυτά μπορεί να αφορούν σε ένα εργαζόμενο ή σε ομάδες εργαζόμενων

³ Όπως η φιλοσοφία της Χριστιανικής θρησκείας, αλλά και άλλων θρησκειών

⁴ Mc Dougall (*Introduction to Social Psychology* 1908), Freud, Young (*Motivation and Behavior* 1936)

⁵ Παπαδόπουλος Νίκος «Ψυχολογία» Αθήνα 1997

Τα κίνητρα μπορούν να έχουν αφετηρία τον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου ή τον εξωτερικό. Για παράδειγμα, ένα άτομο σε μία δεδομένη στιγμή αισθάνεται πείνα και η αίσθηση αυτή (που έχει αφετηρία τη διατάραξη της φυσιολογικής ισορροπίας) ωθεί το άτομο προς εξασφάλιση τροφής. Το άτομο πηγαίνει προς την κουζίνα, όπου πάνω στο τραπέζι βρίσκεται ένα γλυκό, με το οποίο το άτομο ικανοποιεί την ανάγκη της πείνας. Ας σκεφτούμε όμως μία άλλη περίπτωση. Το άτομο δεν αισθάνεται πείνα, αλλά βλέπει πάνω στο τραπέζι το γλυκό, το οποίο του δημιουργεί την επιθυμία της θρέψης. Στην πρώτη περίπτωση το κίνητρο ήταν εσωτερικό ενώ στη δεύτερη εξωτερικό.

Ορισμένα κίνητρα, (όπως της πείνας, της δίψας, του ύπνου κλπ.), έχουν κατά κανόνα μικρή διάρκεια, διότι ικανοποιούνται άμεσα όταν εμφανίζονται. Ορισμένα άλλα, (όπως της επαγγελματικής επιτυχίας, του γοήτρου κλπ.), έχουν μεγάλη διάρκεια, διότι η ικανοποίησή τους διέρχεται διάφορα χρονοβόρα στάδια.

3 Ένστικτα ή ορμές

Ο άνθρωπος αποκτά πολλά από τα κίνητρα που οδηγούν την συμπεριφορά του, τη στιγμή της γέννησής του μέσω της κληρονομικότητας. Τα κίνητρα αυτά ονομάζονται ένστικτα. Πρόκειται για εγγενείς μηχανισμούς οι οποίοι συνήθως οδηγούν σε συγκεκριμένη και μη μεταβαλλόμενη (στερεότυπη) συμπεριφορά, ή ακολουθίες συμπεριφορών. Ένστικτα είναι η αναπνοή, η πείνα, η δίψα, ο ύπνος, το σεξ κλπ

Τα ένστικτα αρχικά παρατηρήθηκαν στα ζώα. Για το λόγο αυτό, για το ανθρώπινο ένστικτο χρησιμοποιούνται άλλες υποκατάστατες λέξεις όπως ορμή, ανάγκη, εσωτερικό κίνητρο κλπ. Οι ορμές διακρίνονται στις βιογενείς, (εξυπηρετούν βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου) και τις κοινωνιογενείς (εξυπηρετούν ανάγκες που προκύπτουν από την συμβίωση του ανθρώπου με τους συνανθρώπους του). Οι κυριότερες βιογενείς είναι η ορμή της πείνας, της δίψας και της αναπαραγωγής (ή σεξουαλική). Οι ορμές αυτές παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανθρώπινη συμπεριφορά και ο άνθρωπος (μετά από κατάλληλο σχεδιασμό), βρίσκει πολλούς τρόπους για την ικανοποίησή τους. Επόμενης σημασίας βιολογικές ορμές είναι αυτές του ύπνου και της αυτοπροστασίας, απέναντι στις οποίες ο άνθρωπος συμπεριφέρεται περισσότερο άκαμπτα και απαιτητικά, της συμβίωσης (ή κοινωνική ορμή⁶), η κινητική ορμή (που αφορά στη διάθεση αλλαγής της κατάστασης που βρίσκεται ένα άτομο), η ορμή της περιέργειας και άλλες.

⁶ Η ορμή αυτή συνδέεται με τη σεξουαλική, διότι μέσω της συμβίωσης έρχεται σε επαφή το άτομο με τον σεξουαλικό του σύντροφο

Κοινωνιογενείς ορμές είναι της κτήσης, της δύναμης, του γοήτρου, της φιλοδοξίας, κλπ. Οι ορμές αυτές έχουν μεγάλη διάρκεια και για το λόγο αυτό ονομάζονται και τάσεις.

4 Συνειδητή και ασυνείδητη συμπεριφορά

Τα άτομα δεν αντιλαμβάνονται πάντα τα κίνητρα που τα ωθούν σε δράση⁷. Συχνά ωθούνται από ασυνείδητες⁸ ορμές και προβαίνουν σε διάφορες ενέργειες αυτόματα, χωρίς προηγούμενα να σκεφθούν και να εκτιμήσουν τα αποτελέσματα των ενεργειών αυτών. Ασυνείδητες, είναι οι ορμές που δεν φτάνουν στο κόσμο της αυτογνωσίας και ωθούν το άτομο σε ασυνείδητη συμπεριφορά, δηλαδή σε πράξεις που δεν ελέγχονται από τον ανθρώπινο νου.

Οι ασυνείδητες ορμές απελευθερώνουν ενέργεια προκειμένου να εκφραστούν. Η ενέργεια αυτή είναι συνήθως πολύ μεγάλη και παρωθεί το άτομο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά ικανοποίησης της ορμής. Ορισμένες φορές όμως, πριν κάποιος αναλάβει δράση, η συνείδηση που περιορίζεται από τον κόσμο της πραγματικότητας, παρεμβαίνει για να εγκρίνει ή να απορρίψει την αυθόρμητη ανάληψη δράσης. Για παράδειγμα ένας σερβιτόρος τη στιγμή που σερβίρει αισθάνεται πείνα. Θα μπορούσε αυθόρμητα να πάρει φαγητό από το πιάτο ενός πελάτη, αλλά η συνείδησή

⁷ Freud *"Instincts and their Vicissitudes"* 1915

⁸ Ένα μεγάλο τμήμα της ψυχικής μας ζωής, σύμφωνα με την ψυχαναλυτική θεωρία, δεν έχει τη δυνατότητα να ξαναγίνει συνειδητό (αντιληπτό), όσο κι αν προσπαθήσουμε. Το τμήμα αυτό ονομάζεται «ασυνείδητο». Πολλά βιώματα, για λόγους «οικονομίας» του ψυχικού μηχανισμού, ρέουν συνεχώς έξω από το συνειδητό. Τα βιώματα αυτά συνωθούνται στην περιοχή του ασυνειδήτου, από όπου εξακολουθούν, έστω και αφανή, να επηρεάζουν τη συμπεριφορά μας, γιατί ποτέ δεν παύουν να αποτελούν συστατικά στοιχεία της προσωπικότητάς μας. Άλλα πάλι γεγονότα δεν έχουν τη δυνατότητα να γίνουν συνειδητά, γιατί όταν εντυπώθηκαν η προσοχή μας είχε συγκεντρωθεί σε άλλα ερεθίσματα. Υπάρχουν επίσης βιώματα που δεν είναι δυνατό να ανακληθούν, γιατί το άτομο τα έζησε σε εποχή που δεν διέθετε τις γλωσσικές έννοιες για τη συνειδητοποίησή τους. Στην περιοχή τέλος του ασυνειδήτου απωθούνται γεγονότα, σκέψεις, ιδέες, ορμές, που έρχονται σε σύγκρουση με ηθικές κοινωνικές ή άλλες απαγορεύσεις και διαταράσσουν με τον τρόπο αυτό την προσαρμογή μας, δημιουργώντας συναισθήματα ενοχής ή άλλες δυσάρεστες καταστάσεις. Η ψυχαναλυτική θεωρία υποστηρίζει ότι κάθε αυτόματη ενέργεια πηγάζει από το ασυνείδητο, το οποίο αποτελεί το μέρος του παγόβουνου που βρίσκεται κάτω από το νερό, διαθέτει επταπλάσιο όγκο από το τμήμα που βρίσκεται πάνω από το νερό, κι ενώ δεν είναι ορατό, αυτό οδηγεί το παγόβουνο στο σύνολό του.

του επεμβαίνει και αναστέλλει αυτή τη συμπεριφορά, προειδοποιώντας για τις επιπτώσεις που θα την ακολουθήσουν.

Οι ορμές έχουν βιολογική σκοπιμότητα, που αναφέρεται στην προστασία και συντήρηση του οργανισμού. Οδηγούν όμως τον άνθρωπο σε τυφλή και άκαμπτη συμπεριφορά, η οποία μπορεί να είναι επιβλαβής σε πολλές περιπτώσεις. Για το λόγο αυτό, συνήθως (όχι πάντα) επεμβαίνει η λογική η οποία απαγορεύει την άμεση ικανοποίηση της ορμής και οργανώνει ένα σχέδιο για την ικανοποίησή της. Όταν για παράδειγμα πεινάμε, συνήθως δεν τρώμε ότι βρούμε μπροστά μας, αλλά όταν εντοπίσουμε την ανάγκη προβληματιζόμαστε και επιλέγουμε που, πότε και με ποιο τρόπο θα την ικανοποιήσουμε. Δηλαδή κατά κάποιο τρόπο αναστέλλουμε την ορμή και οργανωνόμαστε για την ικανοποίησή της, φροντίζοντας ταυτόχρονα αυτό να μας προσφέρει το μεγαλύτερο όφελος (νόστιμη και επαρκής τροφή, άνεση χρόνου στο γεύμα, κλπ), με το ελάχιστο κόστος (σε χρήμα, διαδικασίες, κλπ).

Ορισμένες φορές λοιπόν, η συνείδηση, μετά από λογική επεξεργασία δίνει σχήμα στη δράση που ικανοποιεί την ορμή. Άλλες φορές όμως η συνείδηση αναστέλλει τη δράση και η ορμή δεν ικανοποιείται. Η ορμή αυτή ενεδρεύει στο ασυνείδητο και πιέζει για να εκφραστεί. Μπορεί όμως να εκτονωθεί πλάγια, με φαντασιώσεις, ή με άρνηση της πραγματικότητας, η ακόμη και με οργανικές παθήσεις.

Αρκετές φορές ένας διευθυντής αντιμετωπίζει την παράλογη και επίμονη συμπεριφορά ενός εργαζόμενου, ή την εμμονή του σε συμπεριφορές που δεν συνηθίζονται στους επαγγελματικούς χώρους. Τότε ο διευθυντής πρέπει να κατανοήσει την ύπαρξη ασυνείδητων ορμών, που η εκδήλωσή τους εμποδίζεται από τη συνείδηση. Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι που συζητούν επίμονα κάποιο θέμα, εκφράζουν κάποιο ασυνείδητο πρόβλημα που αφορά στο θέμα αυτό. Τα άτομα επίσης που λένε ανέκδοτα ή ιστορίες, προσπαθούν με τον τρόπο αυτό να εκφράσουν ασυνείδητες επιθυμίες τους⁹. Οι παράλογες αντιρρήσεις ορισμένων εργαζομένων σχετικά με το έργο που τους ανατίθεται, εκφράζουν υποσυνείδητη αντίθεση προς το έργο αυτό, η προς τη διαδικασία ανάθεσης. Η υπερβολική συμπεριφορά ή οι υστερίες εργαζόμενων, εκφράζουν την προσπάθειά τους να αποκτήσουν τον έλεγχο ασυνείδητων ορμών τους. Οι πληροφορίες που μπορεί να πάρει ένας διευθυντής από τις ασυνείδητες ορμές και τάσεις των εργαζόμενων, μπορούν να εξυπηρετήσουν την επιλογή του κατάλληλου εργαζόμενου για την ανάθεση κάποιας εργασίας, αλλά και την επιλογή του κατάλληλου είδους αμοιβής για τον κάθε ένα.

Ορισμένα άτομα προτιμούν να αντιμετωπίζουν τις υποσυνείδητες ορμές τους. Τα άτομα αυτά επιτρέπουν στις ορμές τους να εκφραστούν στη συνείδηση και μεθοδεύουν την ικανοποίηση των ορμών αυτών. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται

⁹ Weiner B. *"Human Motivation"* Springer Verlag, N.Y. 1985

από τις συνεχείς δραστηριότητες που αναλαμβάνουν (και την ενέργεια που δαπανούν¹⁰) και από την ρεαλιστική αντιμετώπιση των καταστάσεων.

Ορισμένα όμως άτομα παραιτούνται εύκολα από την ικανοποίηση των ορμών τους. Τα άτομα αυτά παρουσιάζουν μία τάση προς σκνηρία και ταυτόχρονα διάθεση πλάγιας εκτόνωσης της ορμής, με απώθηση (λησμονιά), ή διαστρέβλωση της πραγματικότητας. Η πρώτη περίπτωση αφορά σε άτομα κατάλληλα για ανάληψη σημαντικών έργων, που απαιτούν προσπάθεια, συνέπεια και ρεαλισμό. Η δεύτερη αφορά σε άτομα που προτιμούν τις επαναλαμβανόμενες αυτοματοποιημένες εργασίες και αποφεύγουν τα δύσκολα έργα και την ανάληψη πρωτοβουλιών.

4.1 Βιογενείς ορμές

Οι βιογενείς ορμές ωθούν τον άνθρωπο στην ικανοποίηση των βιολογικών αναγκών του, δηλαδή της πείνας, της δίψας, του ύπνου κ.α.. Με την ικανοποίηση των ορμών αυτών, είναι άμεσα συνδεδεμένη η χρηματική αμοιβή, που αποτελεί και το βασικό ζητούμενο της εργασίας. Πέρα όμως από την ποσοτική ικανοποίηση αυτών των βασικών αναγκών του ανθρώπου, από το ύψος της χρηματικής αμοιβής εξαρτάται και η κάλυψη της ποιοτικής πλευράς τους. Δηλαδή πέρα από τις ανάγκες του ζειν, η αμοιβή εξυπηρετεί ανάγκες του ευ ζειν, όπως εύγευστη και ποιοτική τροφή, οικία σε μία αξιόλογη περιοχή, κλπ. Η αμοιβή επίσης, εκτός από την ικανοποίηση βιογενών αναγκών, συνδέεται και με την ικανοποίηση πολλών κοινωνιογενών ορμών του ανθρώπου.

Μία ορμή που καθορίζει τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, είναι αυτή της οικονομικότητας, που ωθεί τα άτομα να επιζητούν το μέγιστο όφελος με αντάλλαγμα τις λιγότερες θυσίες. Αρχικά, η ορμή αυτή, όπως όλες οι ορμές, ωθεί το άτομο ασυνείδητα σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Στη συνέχεια όμως, προ της ιδιαιτερότητας των καταστάσεων, το άτομο χρησιμοποιεί τη συνείδηση για να οργανώσει τη δράση του. Κατά συνέπεια κάθε εργαζόμενος επιζητεί τη μέγιστη (υλική και άυλη) αμοιβή, επιδιώκοντας να ελαχιστοποιήσει την προσφορά του, τόσο σε χρόνο όσο και κόπο. Για το σκοπό αυτό μεθοδεύει ανάλογα τις καταστάσεις στο χώρο εργασίας του.

Η τάση του ανθρώπου να κερδίσει τα μέγιστα με τις ελάχιστες θυσίες, οδηγεί σε συμβιβαστική συμπεριφορά ανάμεσα σε δύο αντίθετους άξονες. Ο ένας αφορά στη δράση για επιτυχία ενός σκοπού και ο άλλος στη μη δράση προς εξοικονόμηση δυνάμεων. Η ορμή της επιβίωσης δίνει προτεραιότητα στον άξονα εξασφάλισης οφέλους, οπότε το άτομο αρχικά αναπτύσσει δράση προς το κέρδος (εξασφαλίζει

¹⁰ Αυξημένη κινητική ορμή

εργασία που προσφέρει τα μέγιστα) και στη συνέχεια η τάση ελαχιστοποίησης των θυσιών λειτουργεί σαν αντίδραση (προσπαθεί να προσφέρει τα ελάχιστα). Κατά συνέπεια όταν η αμοιβή συνδέεται με το αποτέλεσμα της εργασίας, ο εργαζόμενος αυξάνει την προσπάθειά του. Ο εργαζόμενος προσπαθεί να αυξήσει την (υλική κυρίως) αμοιβή του με διάφορους τρόπους, όπως η επίσημη αναγνώριση της προσφοράς του από τη διοίκηση της επιχείρησης, μεγιστοποίηση των εσόδων του από φιλοδωρήματα και επιπλέον ειδικές αμοιβές¹¹, αλλά μερικές φορές και με ανέντιμες μεθοδεύσεις¹².

Ταυτόχρονα ο εργαζόμενος παρουσιάζει τάσεις ελαχιστοποίησης του παραγόμενου έργου, εφόσον δεν οδηγούν σε αρνητικές επιπτώσεις. Για παράδειγμα, μία καμαριέρα έχει τη διάθεση να ελαχιστοποιήσει την ποσότητα και ποιότητα του έργου που παράγει, εφόσον δεν κινδυνεύει να τιμωρηθεί για αυτό. Κατά συνέπεια η επιχείρηση έχει τρεις δυνατότητες για να βελτιώσει την αποδοτικότητα του εργαζόμενου. Τον έλεγχο του εργαζόμενου κατά την άσκηση των καθηκόντων του, την εξάρτηση της αμοιβής από την αποτελεσματικότητα και την ενεργοποίηση των κινήτρων που ωθούν τον εργαζόμενο σε θετική αντιμετώπιση της εργασίας του. Τα κίνητρα αυτά αφορούν στην ικανοποίηση ενός μεγάλου πλέγματος αναγκών του εργαζόμενου, όπως ο θετικός ετεροπροσδιορισμός, η αναγνώριση της αξίας του ατόμου, η φιλική σχέση με τους συναδέλφους του, η ασφάλεια σχέσης με την επιχείρηση, η δυνατότητα εξέλιξης στην ιεραρχία, κλπ.

Μία ακόμη σημαντική ορμή που ωθεί τους εργαζόμενους σε συγκεκριμένες συμπεριφορές ακόμη και στο χώρο εργασίας, είναι η σεξουαλική, η οποία επηρεάζεται κατά πολύ από παράγοντες του περιβάλλοντος. Οι αποδεκτές μορφές σεξουαλικής συμπεριφοράς αλλά και του σεξουαλικού προτύπου εξαρτώνται από τις πολιτιστικές συνθήκες¹³ της εκάστοτε κοινωνικής οργάνωσης.

Η δύναμη της σεξουαλικής ορμής συχνά δημιουργεί προβλήματα στις τουριστικές επιχειρήσεις. Τόσο πελάτες όσο και εργαζόμενοι, υπερβάλλουν στη συμπεριφορά τους όταν σε αυτή εμπλέκεται η σεξουαλική πρόκληση, δεδομένου ότι όταν η σχέση ολοκληρώνεται χάνει την έντασή της.

Ο έρωτας είναι η έλξη προς ένα άτομο, δημιουργεί έντονα αισθήματα ευφορίας, αλλά επίσης εξιδανίκευση και διάθεση προσκόλλησης στο άτομο αυτό. Αυτό το στάδιο διαρκεί δύο με τρία χρόνια. Τα ζευγάρια που κάνουν περισσότερο μακρόχρονους δεσμούς, οφείλουν τη σχέση τους στα κοινά ενδιαφέροντα, τους

¹¹ Προμήθεια από την πώληση εκδρομών, συναλλαγματικές διαφορές κλπ.

¹² Συχνά οι καμαριέρες υπεξαιρούν τσιγάρα και αρώματα από τις αποσκευές των πελατών και οι μπάρμεν εισπράττουν πωλούμενα ποτά, χωρίς να αποδίδουν τα έσοδα στην επιχείρηση.

¹³ Αναστασίου Αναστάσιος «Πνευματικός πολιτισμός που αφορά στην ηγεσία προσωπικού» Διοικητική Ενημέρωση. Τεύχος 13, Ιανουάριος 1999. Σελ. 114-125

κοινούς στόχους και την αλληλο-προσφορά τους στα κοινά. Κατά συνέπεια στις περιπτώσεις που σε μία τουριστική επιχείρηση εργάζονται ερωτευμένα ή παντρεμένα ζευγάρια, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η σχέση αυτή, η οποία μπορεί να επηρεάσει ανεπίσημα την ιεραρχία της επιχείρησης. Δηλαδή, ένας υπάλληλος μπορεί να μην εκτελέσει τις οδηγίες του ιεραρχικά ανώτερου του, αλλά τις αντίθετες οδηγίες της παντελώς αναρμόδιας συζύγου του.

Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι απαγορεύσεις κάθε ερωτικής ή σεξουαλικής σχέσης των εργαζομένων με πελάτες, αποτελούν λύση στα συχνά εμφανιζόμενα σχετικά προβλήματα. Οι επιχειρήσεις όμως αυτές δεν λαμβάνουν υπόψη τους τη δύναμη της σεξουαλικής ορμής. Κάθε ορμή (ή ένστικτο), όταν ενεργοποιείται, απελευθερώνει την ειδική ενέργεια που προορίζεται για την εκδήλωση της ορμής αυτής¹⁴. Η απελευθέρωση των ειδικών συμπεριφορών που περιλαμβάνει το σεξουαλικό ένστικτο παίρνουν μεγάλη προτεραιότητα στις επιλογές του ατόμου. Αποτέλεσμα είναι να μην λαμβάνονται συνήθως υπόψη οι περιορισμοί και απαγορεύσεις των επιχειρήσεων, οι οποίες επιλέγουν τελικά την πολιτική του «συμβιβασμού» ή την πολιτική των «κλειστών ματιών», δηλαδή τη στρατηγική της μη στρατηγικής.

Η ορμή της αυτοπροστασίας ωθεί τους εργαζόμενους που αισθάνονται ότι απειλούνται, σε αμυντική¹⁵ ή επιθετική συμπεριφορά. Με επιθετικότητα εκδηλώνονται μερικές φορές οι εργαζόμενοι που βιώνουν πιεστικά ανταγωνιστικές καταστάσεις, ή αντιμετωπίζουν προβλήματα πολύ μειωμένων αμοιβών. Τα άτομα που είναι ευκαιριακά επιθετικά δεν είναι κατάλληλα για εργασίες που τα φέρνουν σε επαφή με πελάτες, ενώ τα άτομα που είναι μόνιμα επιθετικά, συχνά δημιουργούν προβλήματα, τόσο στις σχέσεις τους με τους πελάτες, όσο και με τους συναδέλφους τους¹⁶.

Η τάση του ανθρώπου να συμβιώνει με τους όμοιούς του, εκφράζει την κοινωνική ορμή, και παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις. Ορισμένα άτομα αισθάνονται περισσότερο έντονα την ορμή αυτή. Αυτά τα άτομα αρέσκονται στο να επικοινωνούν με άλλους ανθρώπους και είναι αποτελεσματικά σε επαγγέλματα που έχουν επαφή με τους πελάτες, όπως του *barman*, του συνοδού τουριστών, κλπ. Ορισμένα άλλα άτομα δεν αισθάνονται την τάση αυτή, και κατά συνέπεια είναι κατάλληλα για εργασίες των γραφείων που δεν έχουν επαφή με τους πελάτες, όπως λογιστηρίου, προμηθειών, ελέγχου, κλπ.

Η ορμή της κίνησης αφορά στην ανθρώπινη ανάγκη να δραστηριοποιείται, διότι η δράση δίνει νόημα στη ζωή. Ορισμένα άτομα είναι ιδιαίτερα ενεργητικά και κατά

¹⁴ Evans P. *"Motivation"* Methuen, London, 1975

¹⁵ Που εκδηλώνεται με κινήσεις απομάκρυνσης

¹⁶ Τα άτομα αυτά είναι ακατάλληλα για τουριστικές επιχειρήσεις

συνέπεια κατάλληλα για να αναλάβουν παραγωγή έργων όπως σερβίρισμα πελατών, τακτοποίηση αποθηκών, εξωτερικές εργασίες κλπ.

Η ορμή (τάση) της περιέργειας αφορά στην ανάγκη του ανθρώπου να εξερευνά τον κόσμο. Όταν η περιέργεια συνοδεύεται από αδιακρισία, τότε δημιουργούνται προβλήματα στο χώρο εργασίας των τουριστικών επιχειρήσεων, όπου υπάρχει η ιδιαιτερότητα οι πελάτες να συμβιώνουν για ημέρες με το προσωπικό της επιχείρησης. Ιδιαίτερη διακριτικότητα¹⁷ απαιτείται σε θέσεις εργασίας όπως του μπάρμαν, όπου οι πελάτες υπό την επήρεια οινοπνευματωδών ποτών, αδίστακτα εξομολογούνται στοιχεία της προσωπικής τους ζωής.

4.2 Κοινωνιογενείς ορμές ή τάσεις

Οι κοινωνιογενείς ορμές ή τάσεις, έχουν στόχο να καλύψουν ανάγκες που έχουν μόνιμη χροιά και έμμεσα εξυπηρετούν τις βιολογικές. Οι τάσεις αυτές είναι απόρροια της συμβίωσης του ανθρώπου με ομοίους του και αφορούν στις σχέσεις του με αυτούς.

Η τάση της κτήσης, συνδέεται άμεσα με την ανάγκη εξασφάλισης των αναγκών υλικών αγαθών για την κάλυψη των βιολογικών αναγκών. Σήμερα πλέον στην εποχή της υπερκατανάλωσης, η ανάγκη κτήσης περνά τα όρια των πραγματικών αναγκών και αποτελεί αυτοσκοπό, δηλαδή θέλουμε να έχουμε για να έχουμε.

Τα άτομα, λιγότερο ή περισσότερο, επηρεάζονται από το κίνητρο για εξουσία. Η τάση αυτή εκφράζει τη διάθεση του ατόμου να ελέγχει το περιβάλλον του¹⁸ και εκδηλώνεται με πολλούς τρόπους στους χώρους εργασίας, όπου ορισμένοι εργαζόμενοι δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εξασφάλιση εξουσίας και ελέγχου άλλων εργαζόμενων. Στο βαθμό που αυτό αποτελεί καθήκον εξαιτίας της θέσης εργασίας στην ιεραρχία, θεωρείται λογικό (ο maitre οφείλει να ελέγχει τους σερβιτόρους). Συχνά όμως παρατηρείται ότι η τάση αυτή αναπτύσσεται από άτομα τα οποία δεν έχουν διοικητικό δικαίωμα να ζητούν σχέση ελέγχου άλλων εργαζόμενων (ο προϊστάμενος λογιστηρίου ελέγχει τους σερβιτόρους). Στις περιπτώσεις αυτές παραβιάζεται η ιεραρχική δομή της επιχείρησης με αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων, διότι ο έλεγχός τους από αναρμόδιους εμποδίζει τον έλεγχό τους από αρμόδιους, με αποτέλεσμα την περιπτωσιακή αναρχία.

Η τάση για φιλοδοξία συνδέεται με την τάση προσωπικής αξίας και εξουσίας. Ορισμένα άτομα έχουν αυξημένη τάση φιλοδοξίας, ώστε αποκτούν μία μανία

¹⁷ Περιορισμός εκδήλωσης της περιέργειας

¹⁸ Winter D. G. "The Power Motive" The Free Press, N.Y. 1973

καριέρας. Τα άτομα αυτά δεν προσπαθούν να βελτιώσουν τη θέση τους με τις ικανότητες και την προσπάθειά τους, αλλά με την υποτίμηση και υποταγή των άλλων. Τα άτομα αυτά αποτελούν κίνδυνο των εργασιακών χώρων. Χρησιμοποιούν την κολακεία για να κερδίσουν τη συμπάθεια των ανωτέρων τους όπως και τις συκοφαντίες εναντίον των άλλων για να αναδειχθούν και κερδίσουν οι ίδιοι. Αποτέλεσμα είναι η αποδιοργάνωση της δομής της επιχείρησης και της ενότητας των εργασιακών ομάδων.

Η τάση γοήτρου αφορά στην ανάγκη που έχει ο άνθρωπος να αναγνωρίζεται η αξία του. Η τάση αυτή επηρεάζει τους εργαζόμενους, διότι η εκτίμηση των άλλων αυξάνει τόσο τις ευκαιρίες όσο και την αυτοεκτίμηση, η οποία βελτιώνει τις ικανότητες και πολλαπλασιάζει τα αποτελέσματα¹⁹. Ορισμένα άτομα επιζητούν την αύξηση της προσωπικής τους αξίας, ιδιαίτερα στις σύγχρονες οικονομικά ανεπτυγμένες κοινωνίες, με την επίδειξη πλούτου (μίξη τάσεων κτήσης και γοήτρου). Αυτό οδηγεί τους εργαζόμενους στην τάση διεκδίκησης διαρκώς μεγαλύτερων υλικών αμοιβών, για αύξηση του γοήτρου τους μέσω συμβόλων²⁰.

Το ανθρώπινο είδος διακρίνεται για τις πολιτιστικές του τάσεις, δηλαδή την τάση για δικαιοσύνη, για αλήθεια, για γνώση, για ηθική ικανοποίηση, για αποφυγή ενοχών, για αισθητική απόλαυση, κ.α. Η ανάπτυξη των πολιτιστικών τάσεων είναι σημαντική για όλες τις θέσεις εργασίας, και ιδιαίτερα για ορισμένες που έχουν άμεση και διαρκή επαφή με τους πελάτες, όπως του barman, του σερβιτόρου, του συνοδού τουριστών, κλπ. διότι η ανθρώπινη επικοινωνία είναι ευχάριστη και αποδοτική, όταν τα άτομα που επικοινωνούν έχουν κοινό πολιτιστικό επίπεδο. Ιδιαίτερα καλλιεργημένοι πολιτιστικά πρέπει να είναι οι διευθυντές της επιχείρησης, διότι μόνο τότε είναι σε θέση να αντιληφθούν τις πολιτιστικές ανάγκες της πελατείας.

Η δικαιοσύνη αποτελεί κάτι περισσότερο από μία πολιτιστική τάση. Είναι μία αξία και επηρεάζει καθοριστικά της αποδοτικότητα των εργαζόμενων. Η δικαιοσύνη αφορά στην αναγνώριση και αμοιβή της αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων. Όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει επί μακρόν δίκαια και με ειλικρίνεια τους

¹⁹ Με τα παραπάνω συμφωνεί η θεωρία «χ και ψ» του Douglas Mc Gregor, όπου η θεωρία χ υποστηρίζει ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν τεμπέληδες, ανεύθυνοι, εγωιστές και αδιάφοροι, τότε θα συμπεριφέρονται και σαν τέτοιοι, ενώ η θεωρία ψ υποστηρίζει ότι αν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν υπεύθυνοι, σαν άνθρωποι που νοιώθουν ευχαρίστηση να εργάζονται και να συνεργάζονται, τότε εμφανίζονται αυτά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

²⁰ Σύμβολα είναι τα ακριβά και επώνυμα προϊόντα όπως ενδύματα, ρολόγια, αυτοκίνητα, ο ελιτίστικος τόπος κατοικίας, κλπ

εργαζόμενους, τότε δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης²¹, τους οδηγεί σε σταθερά υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Η ηθική ικανοποίηση αποτελεί ένα είδος αμοιβής της εργασίας και συνδέεται με την αναγνώριση του «ορθώς ενεργείν». Οι εργαζόμενοι αναζητούν αναγνώριση της αποδοτικότητάς τους στην εργασία, ειδικά όταν η προσφορά τους είναι σημαντική. Αποδεικτικό όμως σημείο της αναγνώρισης είναι ξανά η χρηματική αμοιβή, διότι ο εργαζόμενος δεν πείθεται ότι η προσφορά του αναγνωρίζεται, όταν δεν αμείβεται υλικά για αυτή.

5 Η δύναμη της συνήθειας

Ορισμένες φορές, οι ορμές μπορούν να είναι αποτέλεσμα μάθησης και έχουν την μορφή της συνήθειας. Τα άτομα δημιουργούν ένα σύστημα συνηθειών (αντιδράσεων), οι οποίες οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά ανάλογα με τα εκάστοτε γεγονότα. Οι εργαζόμενοι επιλέγουν από αυτό το σύνολο αντιδράσεων, αυτή που επιφέρει τα περισσότερα ευχάριστα αποτελέσματα (την περισσότερο ικανοποιητική αμοιβή), δηλαδή αυτή που ικανοποιεί με τον καλλίτερο τρόπο την ορμή. Όσο περισσότερο ικανοποιείται η ορμή, τόσο μεγαλύτερη είναι η αμοιβή και τόσο περισσότερο ενισχύεται η επανεμφάνιση της συνήθειας.

Οι εξωτερικές συνθήκες οδηγούν το άτομο να επιλέξει την μία ή την άλλη συνήθεια για αντιμετώπιση της εκάστοτε κατάστασης. Αυτό είναι γνωστό στους χώρους εργασίας. Οι διοικούντες συνήθως γνωρίζουν εκ των προτέρων τον τρόπο αντίδρασης των εργαζόμενων σε διάφορες εντολές, από τον τρόπο που συνήθως αυτοί αντέδρασαν στο παρελθόν σε παρόμοιες περιστάσεις. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος αντιδρά πρόθυμα στις εντολές του προϊσταμένου του αλλά παράγει χαμηλής ποιότητας έργο, ένας άλλος εργαζόμενος αποδέχεται πρόθυμα τις εντολές αλλά σπάνια τις εκτελεί, κλπ.

Τα κίνητρα συμπεριφοράς εξαρτώνται από τον συνδυασμό ορμής και συνήθειας. Δηλαδή όσο περισσότερο έντονη είναι η ορμή, τόσο περισσότερο έντονα εκδηλώνεται η συνήθεια²². Για παράδειγμα, αν ένας εργαζόμενος που έχει συνηθίσει να αποδέχεται τις υπερωριακές απασχολήσεις (συνήθεια) ταυτόχρονα έχει μεγάλη ανάγκη χρημάτων (ορμή), όταν του προταθεί ένα επιπλέον αμειβόμενο έργο θα το αποδεχθεί με ενθουσιασμό. Όσο δε περισσότερο εξαρτάται η αμοιβή από την αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου, τόσο περισσότερο ζήλο και εργατικότητα θα επιδείξει.

²¹ Εμπιστοσύνη είναι η πίστη στις ιδιότητες ενός πράγματος ή ατόμου

²² Hull C. L. "Principles of Behavior" Appleton Century Crofts, N.Y. 1943

Μία μικρή ορμή δεν κινητοποιεί την συμπεριφορά. Το άτομο παρακινείται σε δράση όταν η ορμή πάρει κάποια αξιόλογη ένταση.

Η ένταση του κινήτρου για ικανοποίηση μίας ορμής οδηγεί το άτομο σε κατάσταση ετοιμότητας, που ισοδυναμεί με την διέγερση του άγχους προ της δράσης για ικανοποίηση της συγκεκριμένης ορμής. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η ορμή, τόσο μεγαλύτερο άγχος προκαλεί²³, το οποίο οδηγεί σε αγχώδη και εσφαλμένη συμπεριφορά που δεν καταλήγει σε ικανοποιητική αμοιβή²⁴.

Ένα έργο που ο εργαζόμενος έχει πραγματοποιήσει πολλές φορές στο παρελθόν, είναι έργο εύκολο, γνωστό και συνηθισμένο. Τα δύσκολα έργα οφείλουν την δυσκολία τους σε νέες ενέργειες και δράσεις που έχουν το στοιχείο του αγνώστου. Στην περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος δε δώσει σημασία στα νέα αυτά στοιχεία και προσπαθήσει να περατώσει ένα τέτοιο έργο με τον τρόπο που συνήθιζε να αντιμετωπίζει άλλα εύκολα έργα, υπάρχει κίνδυνος αποτυχίας. Γι αυτό η επίτευξη ενός δύσκολου έργου προϋποθέτει την ύπαρξη χαμηλού άγχους. Στην περίπτωση του υψηλού άγχους, το άτομο οδηγείται σε ολοκληρωτική εφαρμογή κάποιας συνήθειας, με αποτέλεσμα να μην εντοπίζονται οι ειδικές διαφορές του έργου αυτού από προηγούμενα και να εφαρμόζονται λανθασμένες μέθοδοι για την επίτευξή του²⁵.

Το υψηλό άγχος μπορεί να εξυπηρετήσει ένα έργο μικρής δυσκολίας. Κατά συνέπεια ένας διευθυντής, πρέπει να γνωρίζει ότι τα άτομα υψηλού άγχους αποδίδουν καλύτερα σε εύκολο έργο, ενώ τα άτομα χαμηλού άγχους πρέπει να προτιμώνται για τα περισσότερα δύσκολα έργα²⁶.

Οι επαγγελματικές συνήθειες παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα των εργαζόμενων. Η συνήθεια οδηγεί σε αυτοματοποιημένη στερεότυπη συμπεριφορά, η οποία μπορεί να μειώσει το χρόνο παραγωγής έργου χωρίς να γίνονται σφάλματα. Έτσι ο υπάλληλος λογιστηρίου μπορεί να χρησιμοποιεί την υπολογιστική μηχανή με μεγάλη ταχύτητα χωρίς να χρειάζεται να σκέπτεται, ο υπάλληλος θυρωρείου τοποθετεί τα κλειδιά των πελατών στη σωστή θυρίδα ενώ ταυτόχρονα συνομιλεί μαζί τους, ο μπάρμαν επιλέγει τη σωστή φιάλη από την βιτρίνα ποτών (τα ράφια) με τις ελάχιστες κινήσεις χωρίς να απασχολήσει εκεί το βλέμμα του, ο μάγειρας κόβει με μεγάλη ταχύτητα τα λαχανικά χωρίς να κινδυνεύει να κοπεί ο ίδιος, κλπ.

Γενικά η επαγγελματική συνήθεια οδηγεί στην επιδεξιότητα. Η συνήθεια δύσκολα ξεριζώνεται, για αυτό το λόγο οι υπάλληλοι πρέπει να διδάσκονται από την αρχή την

²³ Taylor J. A. "Drive Theory and Manifest Anxiety" *Psychological Bulletin* 53, 1956

²⁴ Yerkes R.M. and Dodson J. D. "The relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-formation" *Journal of Comparative and Neurological Psychology* 18, 1908

²⁵ Spence K. W. "A Theory of Emotionally Based Drive and its Relation to Performance in Simple

²⁶ Hull C. L. "A Behavior System" Yale University Press 1952

ορθή κινησιακή του επαγγέλματός τους. Αυτό προϋποθέτει μελέτη της εργασίας από τη διοίκηση και σχεδιασμό του μοντέλου άριστης παραγωγής έργου, όπως και της άριστης εργασιακής συμπεριφοράς. Στη συνέχεια οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν επί μακρόν πάνω στην πρότυπη εργασιακή συμπεριφορά, ώστε οι κινήσεις τους να αυτοματοποιηθούν εν μέρει. Αυτό κάνει τον εργαζόμενο ταχύτατο και ποιοτικά αποτελεσματικό, σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό της εργασίας.

Ο εργαζόμενος που αισθάνεται ότι παράγει με ευκολία (λόγω της αυτοματοποίησης) ένα σχετικά δύσκολο έργο, κατακλύζεται από αισθήματα αυτοεκτίμησης, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται ακόμη περισσότερο η απόδοσή του²⁷. Έτσι βλέπουμε μπάρμεν ή μαγείρους να εξοικειώνονται με τα σκεύη και τα υλικά που χρησιμοποιούν τόσο πολύ, ώστε η εργασία τους να αποτελεί ένα ευχάριστο θέαμα.

Η αυτοματοποιημένη εργασία εκτός από πλεονεκτήματα, παρουσιάζει ορισμένα μειονεκτήματα. Η συνήθεια αφαιρεί τα συναισθήματα από τη δραστηριότητα και οδηγεί τον εργαζόμενο σε ένα συναισθηματικό κενό, που έχει αποτέλεσμα την αδιαφορία του εργαζόμενου για την εργασία, αλλά και την ψυχική κόπωση. Αυτό το πρόβλημα όμως δεν επηρεάζει ιδιαίτερα τους εργαζόμενους στις τουριστικές επιχειρήσεις, διότι παρ' ότι αυτοματοποιείται η εργασία τους, ανανεώνεται διαρκώς το έμφυχο περιβάλλον, ώστε η εργασία να παρουσιάζει την ποικιλία που δημιουργεί η συνεχής αλληλεπίδραση με την πελατεία της επιχείρησης.

6 Η αμοιβή και η τιμωρία ως υποκινητικοί παράγοντες

Σύμφωνα με τις συμπεριφορικές θεωρίες των κινήτρων, η συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα συνειρμών που συνδέουν ένα ερέθισμα με την απάντηση σε αυτό, δηλαδή το ζεύγος ερέθισμα – απάντηση ή E-A²⁸.

Η συμπεριφορά εξαρτάται από το αποτέλεσμα προηγούμενων σχετικών εμπειριών²⁹. Όταν κάποια ανθρώπινη δραστηριότητα αμείβεται, τότε η πιθανότητα επανάληψης της συμπεριφοράς αυτής αυξάνεται. Η αμοιβή όμως αυτή μπορεί να αφορά σε όφελος (όπως η χρηματική αμοιβή), ή αποφυγή μίας ζημίας (όπως η μη απώλεια χρηματικής αμοιβής). Δηλαδή ένας σερβιτόρος θα προσπαθήσει να εργαστεί σε ένα πλεονεκτικό πόστο το οποίο εξασφαλίζει υψηλά φιλοδωρήματα, και θα

²⁷ Goleman D. «Συναισθηματική Νοημοσύνη» Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995

²⁸ Watson J. B. "Psychology as the Behaviorist Views it" *Psychological Review* 20, 1913

²⁹ Rachlin H. "Behavior and Learning", Freeman, San Francisco, 1976

προσπαθήσει να αποφύγει την τοποθέτησή του σε ένα ανεπιθύμητο πόστο όπου τα φιλοδωρήματα είναι χαμηλά.

Οι ανθρώπινες δραστηριότητες που επιφέρουν τιμωρία ή κατακράτηση της αμοιβής αποφεύγονται. Η πιθανότητα επανεμφάνισης της συμπεριφοράς που οδήγησε στο παρελθόν σε αρνητικές καταστάσεις μειώνεται. Κατά συνέπεια, οι ασκούντες διοίκηση οφείλουν να γνωρίζουν το πλέγμα αμοιβών που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους σε βελτίωση της παραγωγικότητάς τους, αλλά και τις κατάλληλες τιμωρίες που μπορούν να επηρεάσουν ανασταλτικά τις ανεπιθύμητες για την επιχείρηση ενέργειες.

Η αμοιβή³⁰ πρέπει να συνδέεται με την συμπεριφορά, ώστε να ενισχύει την επανάληψή της. Για να αυξηθεί όμως η αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων, πρέπει να δίνεται έμφαση στα αξιολογικά σημεία της συμπεριφοράς που ζητείται να επαναλαμβάνονται. Για το λόγο αυτό σκόπιμο είναι να αποδίδει η αμοιβή την επιτυχία στην προσπάθεια του εργαζόμενου, διότι η προσπάθεια είναι το κίνητρο που εξαρτάται από το ίδιο το άτομο.

Όταν η αμοιβή δίνεται αυθόρμητα και έχει ποικιλία, τότε θεωρείται αξιόπιστη. Ένας εργαζόμενος όταν πληρώνεται στην αρχή κάθε μήνα, θεωρεί το γεγονός αυτό υποχρεωτικό για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να μην παρακινείται να αυξήσει την προσπάθειά του στο μέλλον. Όταν όμως, αμέσως μετά από κάποια αξιολογή προσπάθεια του εργαζόμενου η επιχείρηση σπεύδει να του προσφέρει μία επιπλέον αμοιβή, τότε ο εργαζόμενος παρακινείται να αυξήσει στο μέλλον την αποτελεσματικότητά του, μιμούμενος την αυθόρμητη ανταπόκριση της επιχείρησης στη προσπάθειά του. Η αμοιβή αυτή δεν είναι ανάγκη να εκφράζεται πάντα με χρήμα. Μπορεί να αφορά σε βελτίωση πόστου, αναβάθμιση θέσης, συμμετοχή σε ηγετική ομάδα, ηθική αναγνώριση κλπ. Όσο περισσότερο άμεση είναι η αντίδραση της επιχείρησης στις θετικές προσπάθειες των εργαζόμενων και όσο μεγαλύτερη ποικιλία αμοιβών εφαρμόζεται, τόσο αμεσότερη θα είναι η ανταπόκριση των εργαζόμενων στις ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για την περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων, στις οποίες συχνά παρουσιάζεται ανάγκη παραγωγής επιπλέον του προγραμματισμένου έργου. Για παράδειγμα, σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να εμφανιστεί κάποια στιγμή μία μη αναμενόμενη ομάδα διακοσίων τουριστών (group), ζητώντας να πάρει γεύμα. Η ανταπόκριση των εργαζόμενων σε αυτό το επιπλέον έργο, εξαρτάται από τις σχέσεις εμπιστοσύνης με την επιχείρηση, σε θέματα αμοιβών.

Η αμοιβή προσανατολίζει όλους τους εργαζόμενους προς την επιθυμητή συμπεριφορά. Όταν σε ένα ξενοδοχείο αμοιβεται ο αποδοτικός σερβιτόρος, τότε η

³⁰ Η αμοιβή στις τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να αφορά σε μισθούς, σε στέγαση, διατροφή, φιλοδωρήματα, διάφορα επιδόματα, ασφαλιστικές και συνταξιοδοτικές εισφορές, παροχή στολών, δικαίωμα δωρεάν χρήσης των υπηρεσιών της επιχείρησης, ταξίδια διακοπών κλπ.

αμοιβή αυτή αποτελεί πράξη παραδειγματισμού των υπολοίπων. Είναι όμως σημαντικό, να ορίζεται με ακρίβεια το ζητούμενο που επιφέρει αμοιβή. Δηλαδή σε τι συνίσταται η αποδοτικότητα του σερβιτόρου που προκάλεσε την συγκεκριμένη αμοιβή. Εδώ πρέπει να εντοπίσουμε το πρόβλημα ορισμού επιθυμητών συμπεριφορών στις τουριστικές επιχειρήσεις, όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να είναι γρήγοροι, ευγενικοί, διακριτικοί, ευχάριστοι κλπ. Είναι δύσκολο να ορίσει κανείς το επίπεδο των παραπάνω συμπεριφορών, δηλαδή πόσο ταχύς ή ευχάριστος ζητείται να είναι ένας εργαζόμενος.

Η τιμωρία των εργαζόμενων ως κίνητρο αποφυγής ανεπιθύμητης συμπεριφοράς, μπορεί να αποδώσει στην περίπτωση που δίνεται αμέσως μετά την εσφαλμένη πράξη και είναι ανάλογης έντασης με τη ζημία που έγινε. Η μικρή τιμωρία δεν επιφέρει αποτελέσματα, ενώ η δυσανάλογα μεγάλη αποδιοργανώνει τον εργαζόμενο. Η απειλή τιμωρίας όμως, όταν δημιουργεί άγχος για τη ζημιογόνα πράξη, έχει πολλές πιθανότητες να οδηγήσει στην αποφυγή της³¹, και για το λόγο αυτό μπορεί να υποκαταστήσει αυτή καθαυτή την τιμωρία. Η διοίκηση μπορεί να υιοθετήσει την απειλή της τιμωρίας σε αντικατάσταση της τιμωρίας, όπου η απειλή αυτή δεν είναι ανάγκη να έχει αφετηρία την ίδια την επιχείρηση, αλλά το περιβάλλον της. Έτσι ένας αναποτελεσματικός υπάλληλος της ταβέρνας ενός ξενοδοχείου, μπορεί να απειληθεί ότι σε περίπτωση που δεν αυξήσει την προσπάθειά του, η επιχείρηση κινδυνεύει να κλείσει το τμήμα που απασχολείται και ως εκ τούτου να χάσει την εργασία του.

Όταν η αμοιβή έπεται της δράσης, τότε διατηρεί το ρόλο της αμοιβής. Αν όμως γίνει το αντίθετο, δηλαδή η αμοιβή προηγηθεί της δράσης, μπορεί το αποτέλεσμα να ανατραπεί. Ας πάρουμε το παράδειγμα ενός σερβιτόρου που αναλαμβάνει να μεταφέρει έπιπλα του εστιατορίου (καρέκλες και τραπέζια) από το χώρο της τραπεζαρίας στο χώρο της πισίνας για την πραγματοποίηση μίας υπαίθριας δεξίωσης. Πρόκειται για ένα έργο εκτός των υποχρεώσεών του με μειωτικά χαρακτηριστικά. Στην περίπτωση που ο σερβιτόρος πρώτα εργαστεί και μετά πληρωθεί, θα θεωρήσει τα χρήματα που θα πάρει ως αμοιβή για την επιπλέον εργασία. Αν όμως πρώτα πάρει χρήματα και μετά υποχρεωθεί να εργαστεί, θα θεωρήσει την εργασία ως τιμωρία³². Στην περίπτωση αυτή, όταν τα χρήματα που θα πάρει συνδεθούν με το έργο που πρόκειται να παράγει, η αίσθηση της τιμωρίας μειώνεται. Στην περίπτωση όμως που πάρει χρήματα και χωρίς κάποια συσχέτιση υποχρεωθεί στο κοπιώδες επιπλέον έργο της μεταφοράς των επίπλων, τότε θα θεωρήσει ότι τιμωρείται για κάποια άγνωστη αιτία. Για το λόγο αυτό οι αμοιβές πρέπει να έπονται των δράσεων της εργασίας.

³¹ Κωσταρίδου Αναστασία - Ευκλείδη «Γνωστική Ψυχολογία» Art of Text, Θεσσαλονίκη

³² Κωσταρίδου, όπ παραπ

7 Αλληλεπίδραση εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων

Τα κίνητρα όπως είπαμε, είναι εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εσωτερικά αφορούν σε μία ανάγκη ή επιθυμία που οδηγεί το άτομο σε προδιάθεση συμπεριφοράς για την ικανοποίησή τους. Η ικανοποίηση αυτή προέρχεται από το περιβάλλον του ατόμου, όπου το άτομο θα επιλέξει την προσφερότερη διαδικασία και αγαθά για ικανοποίηση της ανάγκης του. Το περιβάλλον τότε θα αποτελέσει την έδρα των εξωτερικών κινήτρων της συμπεριφοράς³³. Για παράδειγμα ένα άτομο χρειάζεται χρήματα για να καλύψει διάφορες ανάγκες του. Οι ανάγκες αυτές τον ωθούν να εργαστεί. Όμως η αγορά εργασίας προσφέρει πολλές ευκαιρίες απασχόλησης³⁴, οι οποίες θα λειτουργήσουν σαν κίνητρο για την επιλογή μίας από αυτές. Η ποιότητα ή ποσότητα της αμοιβής της εργασίας αποτελεί εξωτερικό κίνητρο. Ο εργαζόμενος δηλαδή θα επιλέξει την εργασία που του προσφέρει το πλέον ικανοποιητικό σύστημα αμοιβών, όπως αξιολογή θέση, ικανοποιητικό μισθό, ασφάλεια, δυνατότητες εξέλιξης, ευχάριστο περιβάλλον, κλπ.

Τα εσωτερικά κίνητρα ικανοποιούν βασικές ανάγκες του οργανισμού, ενώ τα εξωτερικά ικανοποιούν ένα εκτεταμένο πλέγμα αναγκών και επιθυμιών³⁵. Έτσι η επιδίωξη πλούτου, αφορά στα εξωτερικά κίνητρα, ενώ η επιδίωξη ύπνου στα εσωτερικά.

Οι στόχοι που βάζουν οι άνθρωποι, παίζουν το ρόλο εξωτερικών κινήτρων. Όταν το άτομο δεν επιδιώκει κάποια εξωτερική αμοιβή, τότε υποκινείται από εσωτερικό κίνητρο, οπότε είναι πιθανό να επαναλάβει τη συμπεριφορά χωρίς να προϋποτίθεται προσδοκία κάποιας εξωτερικής αμοιβής³⁶. Βέβαια μπορεί κάποιος να ξεκινήσει κάποια δραστηριότητα για την προσωπική του ευχαρίστηση και όταν εμφανιστεί αμοιβή να συνεχίσει την δραστηριότητα αυτή με στόχο την αμοιβή. Δηλαδή είναι δυνατό, τα εξωτερικά κίνητρα να αντικαταστήσουν τα εσωτερικά.

³³ Hull, όπ παραπ

³⁴ Δηλαδή υπάρχουν στην αγορά εργασίας πολλές προσφερόμενες θέσεις

³⁵ Ανάγκη θεωρούμε ένα αίσθημα στέρησης, ενώ επιθυμία τον πόθο για κάποια συγκεκριμένα μέσα ικανοποίησης μίας ανάγκης

³⁶ Για παράδειγμα κάποιος νυστάζει και αφήνεται να κοιμηθεί

Κάθε αιτία που μπορεί να αυξήσει τις πιθανότητες εμφάνισης κάποιας συμπεριφοράς, ονομάζεται ενίσχυση (επανάληψης) της συμπεριφοράς³⁷.

Η εκτέλεση μίας εργασίας έχει πολλές φάσεις, αλλά ο εργαζόμενος σε μία τουριστική επιχείρηση πληρώνεται μία μόνο φορά, που απέχει χρονικά από το τη στιγμή που περατώνεται η εργασία, διότι οι μισθοί αποδίδονται στις αρχές κάθε μήνα. Ένας σερβιτόρος που αποδέχεται την απασχόληση σε ένα ξενοδοχειακό εστιατόριο, αποδέχεται να ξεκινά καθημερινά³⁸ από το σπίτι του, να πηγαίνει στο εστιατόριο, να προετοιμάζει τη σάλα, να σερβίρει φαγητά και ποτά, να αποσύρει τα κενά και χρησιμοποιημένα σκεύη, να ακολουθεί τις οδηγίες του *maitre*, να συνεννοείται με το μαγειρείο, να συμπεριφέρεται ευχάριστα με τους πελάτες, να λύνει τα τυχόν παρουσιαζόμενα προβλήματα και γενικά να δρα με πολλούς τρόπους και να ακολουθεί ένα πλέγμα συμπεριφορών. Η αμοιβή για τους κόπους ενός μήνα είναι μία και αποδίδεται μετά το τέλος αυτής της περιόδου. Κατά συνέπεια οι επί μέρους συμπεριφορές δεν είναι αναγκαίο να ενισχύονται αυτοδύναμα. Ένας εργαζόμενος μπορεί να δραστηριοποιηθεί επανειλημμένα χωρίς να υπάρχει κάποιο ειδικό κίνητρο για τις επιμέρους δράσεις του αυτές, αλλά να υπάρχουν ορισμένα συνολικά κίνητρα για την γενικευμένη συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας. Δηλαδή να εργάζεται επί πολλές ημέρες, απλά με την προσδοκία της αμοιβής που θα του αποδοθεί στις αρχές του επόμενου μήνα. Η προσδοκία λοιπόν, αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς³⁹. Θεωρείται ότι σε ένα άτομο που πεινά, η πείνα αποτελεί κίνητρο της συμπεριφοράς του. Αλλά στην πραγματικότητα η προσδοκία αντιμετώπισης της πείνας είναι αυτή που ωθεί το άτομο στην αντίστοιχη συμπεριφορά.

Η προσδοκία, συνοδεύεται σε κάθε περίπτωση με κάποια συναισθηματική φόρτιση. Η συναισθηματική αυτή φόρτιση συνδέεται με την αμοιβή και εμφανίζεται όταν εμφανίζεται η προσδοκία της αμοιβής. Κατά συνέπεια, η συναισθηματική φόρτιση έχει εξωτερική προέλευση και αποτελεί εξωτερικό κίνητρο. Έστω για παράδειγμα, ότι μία ομάδα σερβιτόρων καλύπτει ένα επίσημο δείπνο, και ένας αριθμός πληρωμένων φιαλών κρασιού δεν καταναλώνονται από τους πελάτες. Μετά το σερβίρισμα οι σερβιτόροι παίρνουν το γεύμα εργασίας. Αν επιτραπεί στους σερβιτόρους να πιουν αυτοί το κρασί που δεν καταναλώθηκε στο δείπνο και εξελιχθεί το γεύμα τους σε μία

³⁷ Ο Skinner (Skinner B. F. *"Science and Human Behavior"* Macmillan N.Y. 1953) επέμεινε ιδιαίτερα στην καθιέρωση της έννοιας της ενίσχυσης, αποφεύγοντας τους όρους αμοιβή-τιμωρία.

³⁸ Εκτός των ημερών ανάπαυσης

³⁹ Αυτή είναι άποψη του Tolman (Tolman E. C. *"Purposive Behavior in Animals and Men"* Appleton Century, N.Y. 1932), σύμφωνα με τον οποίο, προσδοκία είναι μία εσωτερική γνωστική κατάσταση, που αποτελεί κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς προς επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού.

ιδιαίτερα θετική εμπειρία⁴⁰, θα αντιδράσουν θετικά όταν ζητηθεί η συμμετοχή τους σε ένα άλλο επίσημο γεύμα⁴¹.

Ένας διευθυντής αποδέχεται την απασχόληση σε ένα ξενοδοχείο, με την προσδοκία της αμοιβής που θα ακολουθήσει. Σε περίπτωση όμως που πληροφορηθεί ότι προηγούμενα άλλοι συνάδελφοί του αντιμετώπισαν προβλήματα με την είσπραξη της αμοιβής στην επιχείρηση αυτή, τότε είναι πιθανόν να αντιστραφεί η συμπεριφορά και να αρνηθεί την εργασία. Κατά συνέπεια, κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι οι πληροφορίες που παίρνει κάποιος.

Είναι βέβαια γεγονός ότι δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τα ίδια κίνητρα⁴². Επίσης το ίδιο άτομο δεν οδηγείται από τα ίδια κίνητρα σε διαφορετικές στιγμές και περιπτώσεις⁴³. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ανάγκες των ατόμων μεταβάλλονται συνεχώς. Κατά συνέπεια, ένα άτομο που βρίσκεται σε κατάσταση ανέχειας, εύκολα αποδέχεται μία εργασία με χαμηλή αμοιβή, ενώ όταν το ίδιο άτομο (ή άλλο) βρίσκεται σε καλή οικονομική κατάσταση, έχει μεγαλύτερες απαιτήσεις αμοιβής από την εργασία του.

Στην περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος αμείβεται με υψηλές αποδοχές, εύκολα αποδέχεται μία εργασία πέραν του ωραρίου του. Αυτό συμβαίνει διότι όταν μία συμπεριφορά έχει σαν αποτέλεσμα να ικανοποιούνται ανάγκες σημαντικής προτεραιότητας για το άτομο, τότε η κατάσταση αυτή ενισχύει παρόμοια συμπεριφορά που ικανοποιεί ανάγκες λιγότερο σημαντικές.

Η αποτελεσματικότητα ενός ατόμου στην παραγωγή ενός έργου, εξαρτάται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Εσωτερικοί παράγοντες είναι το κίνητρο και η ικανότητα του ατόμου. Το κίνητρο εξαρτάται από την πρόθεση και την προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο, ενώ η ικανότητά του από την ευφυΐα και τις γνώσεις του. Εξωτερικοί παράγοντες είναι η δυσκολία του έργου και η τύχη, όπου σαν τύχη νοούνται οι απρόβλεπτοι περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν το έργο⁴⁴.

⁴⁰ Πλήρης δηλαδή θετικών συναισθημάτων

⁴¹ Διότι όταν γίνει στο μέλλον πρόταση στους σερβιτόρους αυτούς να συμμετέχουν σε ένα άλλο επίσημο γεύμα, θα θυμηθούν την ευχάριστη εμπειρία του παρελθόντος. Η αναπαράσταση της μνήμης θα ανασύρει και τα συναισθήματα που τη συνόδευαν, τα οποία θα ενισχύσουν την επανάληψη.

⁴² Premack D. "Toward Empirical Behavioral Laws Positive Reinforcement" *Psychological Review* 66, 1959

⁴³ Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται σχετικότητα της ενίσχυσης

⁴⁴ Heider ... οπ. παραπ.

8 Συγκρούσεις κινήτρων

Στον άνθρωπο αρέσουν οι ισορροπημένες καταστάσεις. Στις περιπτώσεις των συγκρούσεων, το άτομο προσπαθεί να επανέλθει σε κατάσταση ισορροπίας, όπου όλες οι πράξεις και σκέψεις του, έχουν συνέπεια μεταξύ τους⁴⁵.

Η δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σε περισσότερες από μία δυνατότητες⁴⁶, δημιουργεί ψυχολογική πίεση στο άτομο, διότι η επιλογή της μίας συνεπάγεται την παραίτηση από τις άλλες. Αυτό δημιουργεί αίσθηση έλλειψης ισορροπίας. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό σε κάθε εργασία να απασχολείται το άτομο, όσο αυτό είναι δυνατό, χωρίς προβληματισμούς και διλήμματα.

Οι θέσεις εργασίας που βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία, έχουν καθήκον να εξετάζουν διλήμματα και να παίρνουν αποφάσεις. Ο σχεδιασμός του ενός και άριστου τρόπου εκτέλεσης της εργασίας, εκτός από το πλεονέκτημα ότι δημιουργεί συνήθειες που εξασφαλίζουν ένα ελάχιστο επίπεδο αποτελεσματικότητας, προσφέρει το πλεονέκτημα ότι μειώνει στο ελάχιστο τα διλήμματα των εργαζόμενων σχετικά με τις φάσεις εργασίας. Δηλαδή μία καριέρα δεν χρειάζεται να αναρωτηθεί από ποιο σημείο του δωματίου θα αρχίσει την καθαριότητα, ποια θα είναι η επόμενη φάση, πως θα κρατήσει τη σκούπα κλπ.

Σύγκρουση κινήτρων έχουμε στις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος δεν μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε δύο εξίσου επιθυμητές αμοιβές (οπότε επιλέγει εκείνη που μπορεί να αποκτηθεί περισσότερο εύκολα), στην περίπτωση που πρέπει να επιλέξει την μικρότερη από δύο ίσης περίπου βαρύτητας τιμωρίες, ή όταν το άτομο επιθυμεί και ταυτόχρονα βάλλεται από κάτι⁴⁷.

Όταν κάποιος ταυτόχρονα θέλγεται και απωθείται από κάτι, αντιμετωπίζει μεγάλης έντασης ψυχολογικές συγκρούσεις. Έτσι ο εργαζόμενος που βασανίζεται από ένα σκληρό εργοδότη, απορρυθμίζεται ψυχικά διότι διαρκώς αντιμετωπίζει το δίλημμα του να αντιμετωπίσει επιθετικά (π.χ. βρίσει) τον εργοδότη του (οπότε θα απολυθεί) ή να διατηρήσει την εργασιακή του θέση (οπότε θα συνεχίσει να προσβάλλεται από τον εργοδότη του). Ο εργαζόμενος αυτός αδυνατεί να αποδώσει ικανοποιητικά, διότι βρίσκεται σε διαρκή ψυχική ένταση. Η συμπεριφορά του εργαζόμενου αυτού εξαρτάται από το επίπεδο ελέγχου. Στον βαθμό που ελέγχεται για τις προσπάθειες που καταβάλλει, ο εργαζόμενος εργάζεται αποδοτικά. Όταν ο έλεγχος απομακρύνεται, ο εργαζόμενος παράγει τα χείριστα, εφόσον δεν δημιουργείται

⁴⁵ Heider F. "Attitudes and Cognitive Organization" *Journal of Psychology* 21, 1946

⁴⁶ Οι επιλογές είναι συνήθως δύο, διότι όταν είναι περισσότερες, το άτομο συγκρίνει αρχικά τις δύο επικρατέστερες

⁴⁷ Kurt Lewin "A Dynamic Theory of Personality" McGraw Hill n.Y. 1935

κίνδυνος για την θέση του. Στην πράξη έχει παρατηρηθεί ότι εργαζόμενοι στις παραπάνω συνθήκες, κάνουν ζημιές στην επιχείρηση, οι οποίες ενώ δημιουργούν τον κίνδυνο της τιμωρίας αν γίνουν αντιληπτές⁴⁸, δεν τους ωφελούν καθόλου (δεν έχουν κάποιο θετικό κίνητρο). Έτσι μπορεί ένας μάγειρας να ανάψει την μαγειρική μηχανή με φρέσκο βούτυρο αντί πετρέλαιο ή ένας λαντζίερης να αδειάζει στον κάδο απορριμμάτων τις επιστροφές μαζί με τα μαχαιροπήρουνα.

Ένας άλλος τρόπος αντίδρασης του εργαζόμενου είναι να δώσει μία αμυντική ερμηνεία, που δικαιολογεί τον εργοδότη του, ώστε να συνεχίσει να εργάζεται χωρίς να βασανίζεται από συγκρούσεις. Η ερμηνεία αυτή θα μπορούσε να είναι «έχει πολλά προβλήματα», «στο βάθος είναι καλός άνθρωπος», κλπ.

Όταν το εργασιακό περιβάλλον ασκήσει ψυχολογική πίεση στον εργαζόμενο, αυτός μπορεί να αντιδράσει με τρεις τρόπους. Να εγκαταλείψει την εργασία του, να μειώσει στον βαθμό που μπορεί την ποσότητα και ποιότητα του παραγόμενου έργου, ή να αντεπιτεθεί⁴⁹. Οι παραπάνω συμπεριφορές οδηγούν σε μείωση της αποδοτικότητας.

Οι συγκρούσεις ανάμεσα σε γνώσεις και εμπειρίες του ατόμου, λειτουργούν σαν κίνητρο που προσανατολίζει το άτομο προς συγκεκριμένη συμπεριφορά. Έτσι όταν κάποιος εργαζόμενος που αντιμετώπισε σημαντικά προβλήματα στις προηγούμενες εργασίες του, απασχοληθεί σε μία επιχείρηση όπου αντιμετωπίζεται θετικά και καλοπροαίρετα, οδηγείται σε αβεβαιότητα σχετικά με την αλήθεια της νέας κατάστασης όπως εμφανίζεται. Τότε η συμπεριφορά του γίνεται επιφυλακτική και η αποδοτικότητά του μετριάζεται.

Όταν δύο απόψεις (γνώσεις) ενός ατόμου συγκρούονται μεταξύ τους⁵⁰, τότε αυτό τροποποιεί τα υπάρχοντα στοιχεία, ή προσθέτει νέα στοιχεία, ή μειώνει την αξία ορισμένων στοιχείων, ώστε να σταματήσει η σύγκρουση. Όταν για παράδειγμα ένας υπάλληλος υποδοχής μίας επιχείρησης που έχει καλή γνώμη για ένα συνάδελφό του, μαθαίνει ότι εκείνος υπεξαίρεσε χρήματα από το κοινό ταμείο των φιλοδωρημάτων, έρχεται σε μη ισορροπημένη κατάσταση και προσπαθεί να συγκεντρώσει στοιχεία, διασταυρώνει τα υπάρχοντα και προχωρεί σε επανεκτίμηση της κατάστασης⁵¹, ώστε να καταλήξει σε κάποια γνώμη. Ότι δηλαδή ο συνάδελφός του είναι έντιμος οπότε η

⁴⁸ Κατά συνέπεια υφίσταται κίνητρο αποφυγής

⁴⁹ Η επιθετική συμπεριφορά παρουσιάζεται όταν το άτομο πιέζεται υπερβολικά, ή όταν αναγκάζεται να παραιτηθεί από ένα στόχο στην επιτυχία του οποίου είχε βρεθεί πολύ κοντά. Αν τα εμπόδια επιτυχίας ενός στόχου εμφανιστούν νωρίς, τότε η εγκατάλειψη αυτού του στόχου γίνεται χωρίς μεγάλη δυσκολία.

⁵⁰ Η κατάσταση αυτή ονομάζεται γνωστική ασυμφωνία

⁵¹ Η κατάσταση αυτή ονομάστηκε γνωστική δυσαρμονία από τον Festinger (*"A Theory of Cognitive Dissonance"* Evanston Row, Pererson 1957)

πληροφορία για την υπεξαίρεση είναι εσφαλμένη, ή ότι ο συνάδελφός του είναι ανέντιμος και η προηγούμενη εκτίμησή του για αυτόν ήταν εσφαλμένη.

Συχνά ένα άτομο έρχεται σε κατάσταση εσωτερικής σύγκρουσης μετά τη λήψη κάποιας απόφασης, ή όταν παρασύρεται σε πράξεις από άλλους.

Πολλά άτομα επανεξετάζουν τις αποφάσεις και κάνουν κριτική σε αυτές. Όταν βρίσκουν εσφαλμένες τις αποφάσεις τους κρίνοντας από τα αποτελέσματά τους, τότε υπάρχουν τρεις πιθανότητες. Η αποδοχή του αποτελέσματος, η μείωση της αξίας του ή η μετάνοια⁵².

Όταν το άτομο παρασύρεται από άλλους, συχνά δεσμεύεται από πράξεις που κάνει χωρίς να αποτελούν δική του επιλογή. Τότε, ειδικά αν οι πράξεις αυτές είναι ασύμφωνες με τις προσωπικές πεποιθήσεις του ατόμου, δημιουργείται κατάσταση μη ισορροπίας. Ιδιαίτερα έντονο πρόβλημα, δημιουργείται αν οι πράξεις αυτές γίνονται μπροστά σε τρίτους.

Κάθε εργαζόμενος εμπλέκεται με μία επιχείρηση, όπου υπάρχουν πολλές πιθανότητες οι προσωπικοί στόχοι να έρχονται σε αντίθεση με τους στόχους της επιχείρησης. Όταν ο εργαζόμενος έρχεται σε σύγκρουση προσωπικών στόχων και διοικητικών εντολών, τότε αντιμετωπίζει κατάσταση άγχους⁵³ που ονομάζεται άγχος της πραγματικότητας⁵⁴.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να προσφέρει στους εργαζόμενους λογικές εξηγήσεις για τα πάντα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης έχουν συνέπεια μεταξύ τους και η συνέπεια αυτή πρέπει να συνδέεται με το έργο της κάθε θέσης εργασίας. Κάθε συμβάν που διαταράσσει την ισορροπία αυτή, πρέπει να εξηγείται ικανοποιητικά. Οι θέσεις, επίσης, της επιχείρησης, δεν πρέπει να έρχονται σε σύγκρουση με τις θέσεις των εργαζόμενων στο σύνολό τους. Μία τέτοια αντιμετώπιση των εργαζόμενων επιδρά θετικά στην αποδοτικότητά τους.

9 Επιλογή δυσκολίας ανατιθέμενου έργου

Οι εργαζόμενοι επιζητούν μία εργασία που να μην είναι ιδιαίτερα εύκολη, αλλά ούτε πολύ δύσκολη. Ο κάθε εργαζόμενος, ανάλογα με τις ικανότητες, τις γνώσεις και την

⁵² Festinger L. *"Conflict, Decision, and Dissonance"* Stanford University Press 1964

⁵³ Άγχος είναι η αίσθηση ότι το άτομο απειλείται

⁵⁴ Σύμφωνα με τους Hall C.S. and Lindzey G. (*"Introduction to Theories of Personality"* Wiley, N.Y. 1985), οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν συνεχές άγχος, το οφείλουν σε προβλήματα που είχαν ή έχουν με τους γονείς τους. Το άγχος αυτό διακρίνεται σε ηθικό (ενοχές στις σχέσεις με τους γονείς) και νευρωτικό (οφείλεται σε συγκρούσεις με τους γονείς) και αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην εργασία.

ευφυΐα του, κρίνει ότι πρέπει να απασχολείται σε έργα που διαθέτουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο δυσκολίας, ώστε να έχουν αρκετό ενδιαφέρον.

Τα γεγονότα που προαναγγέλλουν απειλή, οδηγούν τον εργαζόμενο στη μείωση των προσπαθειών του, ενώ τα γεγονότα που προαναγγέλλουν αμοιβή αυξάνουν τις προσπάθειές του⁵⁵. Το σύνολο των θετικών ή αρνητικών επιπτώσεων των γεγονότων του παρελθόντος, οδηγούν τον εργαζόμενο προς ένα συγκεκριμένο προσανατολισμό απέναντι στο επίπεδο προσπαθειών που καταβάλλει σε μία συγκεκριμένη εργασία, μία συγκεκριμένη περίοδο⁵⁶. Έτσι ο εργαζόμενος που προβλέπει αποτυχία στην εργασία του κάποια στιγμή, μειώνει την προσπάθειά του αυξάνοντας τις πιθανότητες της αποτυχίας αυτής. Αντίθετα, όταν εκτιμά ότι η εργασία που εκτελεί θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα, τότε η προσπάθειά του αυξάνει, ώστε να αυξάνουν και οι πιθανότητες επιτυχίας του.

Η διέγερση του εργαζόμενου, δηλαδή η κατάσταση ετοιμότητας απέναντι στην εργασία του, πρέπει να έχει μία μέση ένταση, διότι η έλλειψη διέγερσης οδηγεί σε αδιαφορία, ενώ αυξημένη διέγερση οδηγεί σε συναισθηματικές διαταραχές και άγχος⁵⁷. Να ληφθεί υπόψη ότι οι εσωστρεφείς διεγείρονται ευκολότερα από τους εξωστρεφείς, οπότε το επίπεδο διέγερσης των εσωστρεφών είναι χαμηλότερο από αυτό των εξωστρεφών⁵⁸.

Βέβαια, ένα άτομο που έχει προηγούμενη εμπειρία μίας εργασίας, προτιμά περισσότερο να ασχολείται με αυτή από ότι ένα άτομο που έχει μικρότερη εμπειρία.

Κάθε εργαζόμενος αποδίδει περισσότερο όταν οι εργασίες που του ανατίθενται έχουν ένα άριστο⁵⁹ (υποκειμενικά) επίπεδο δυσκολιών. Ο εργαζόμενος που αναλαμβάνει ένα έργο μέσης για αυτόν δυσκολίας, μετά από ένα χρονικό διάστημα ενασχόλησης με αυτό, το θεωρεί εύκολο και χάνει το ενδιαφέρον του για αυτό. Το άριστο επίπεδο διέγερσης θα επιτευχθεί με ανάθεση στον εργαζόμενο αυτό άλλου έργου, μεγαλύτερης δυσκολίας.

Η φιλοδοξία, επηρεάζει σημαντικά τις αποφάσεις των ανθρώπων. Φιλοδοξία είναι το πάθος για δόξα, αλλά στην παρούσα περίπτωση φιλοδοξία θεωρείται η επιδίωξη επιτυχίας ενός δύσκολου έργου. Το άτομο εκτιμά τις επιδόσεις του σε ανάλογα έργα στο παρελθόν και ανάλογα ορίζει το επίπεδο φιλοδοξιών του στο μέλλον. Το επίπεδο

⁵⁵ Gray J. A. *"The Neuropsychology of Anxiety. An enquiry into the functions of the Septo-hippocampal System"* Oxford university Press 1982

⁵⁶ Pribram K.H. and McGuinness D. *"Arousal, Activation, and Effort in the Control of Attention "* *Psychological Review* 82,1975

⁵⁷ Hebb D.O. *"Drives and the C.N.S."* *Psychological Review* 62, 1955

⁵⁸ Eysenck H. J. *"The Biological Basis of Personality"* Springfield Thomas, 1967

⁵⁹ Το πλέον κατάλληλο

αυτό λειτουργεί σαν κίνητρο για ανάληψη έργων που έχουν τον βαθμό δυσκολίας, που ορίζεται από το επίπεδο φιλοδοξίας του ατόμου. Η επιτυχία ή αποτυχία των έργων αυτών, λειτουργούν σαν μηχανισμοί που αναπροσδιορίζουν το επίπεδο φιλοδοξίας στη συνέχεια⁶⁰.

Η προσδοκία αμοιβής από ένα αρκετά δύσκολο έργο όταν αυτό ολοκληρώνεται, δημιουργεί θετικά συναισθήματα στον εργαζόμενο. Συναισθήματα υπερηφάνειας και ικανοποίησης. Το κίνητρο που ωθεί τον εργαζόμενο στο να αναλαμβάνει αρκετά δύσκολες εργασίες, ονομάζεται κίνητρο επίτευξης⁶¹. Το κίνητρο επίτευξης ή επίδοσης εμπεριέχει επτά επί μέρους κίνητρα. Το κίνητρο του να κάνει κανείς κάτι γρήγορα και σωστά, να αυξάνει την προσωπική του απόδοση, να κυριαρχεί σε ανθρώπους, ιδέες και αντικείμενα του περιβάλλοντος, να υπερνικά τις δυσκολίες, να ανταγωνίζεται άλλους, να διακρίνεται και να επιτυγχάνει δύσκολους και αξιόλογους στόχους.

Το κίνητρο επίτευξης ενεργοποιείται όταν ο εργαζόμενος θεωρεί τον εαυτό του υπεύθυνο για το αποτέλεσμα μίας εργασίας, και ταυτόχρονα είναι πεπεισμένος για τη θετική έκβαση του αποτελέσματος ενώ υπάρχει κίνδυνος αποτυχίας⁶². Η εκτίμηση των θετικών αποτελεσμάτων, πρέπει να είναι δυνατή ως προς την ποσότητα και ποιότητα, είτε γίνεται από το ίδιο το άτομο είτε από άλλους. Όσο μεγαλύτερη είναι η αξία του έργου και όσο μεγαλύτερη η πιθανότητα αποπεράτωσης, τόσο ισχυρότερο είναι το κίνητρο επίτευξης⁶³.

Να ληφθεί υπόψη ότι τα άτομα που είναι προσανατολισμένα προς αξιόλογες επιτυχίες, επιδιώκουν τα έργα μέσης δυσκολίας και αποφεύγουν τα πολύ εύκολα ή τα πολύ δύσκολα⁶⁴.

Ορισμένα άτομα θεωρούν ιδιαίτερα προσβλητική την αποτυχία σε ένα έργο. Τα άτομα αυτά αναπτύσσουν μία τάση για αποφυγή της αποτυχίας με αποτέλεσμα να επιλέγουν ιδιαίτερα εύκολα έργα. Όμως κάθε άτομο αναλαμβάνει κάποιο έργο, ανάλογα με το αν επιβάλλεται το κίνητρο επίτευξης ή το κίνητρο αποφυγής της αποτυχίας.

⁶⁰ Kurt Lewin "A Dynamic Theory of Personality" McGraw Hill n.Y. 1935

⁶¹ Murray H.A. "Explorations in Personality", Oxford University Press, N.Y., 1938

⁶² McClelland "The achieving society", van Nostrand, Princeton, 1961

⁶³ Atkinson J.W. "Motivational Determinants of Risk-taking Behavior" *Psychological Review* 64, 1957

⁶⁴ Αυτό υπολογίστηκε από τους Arkes and Garske, με βάση ένα πίνακα υπολογισμού της τάσης για επιτυχία στα άτομα υψηλού και χαμηλού κινήτρου επίτευξης (Arkes H. and Garske J. "Psychological Theories of Motivation" Monterey California, Brooks Cole, 1977).

Τα άτομα με υψηλό κίνητρο επίτευξης επιλέγουν συνεργάτες ικανούς ακόμη και αν είναι άγνωστοι, ενώ τα άτομα που θεωρούν πιθανή την αποτυχία, επιλέγουν συνεργάτες φιλικούς προς αυτούς.

Ένα ακόμη κίνητρο που παρουσιάζεται σε ορισμένες περιπτώσεις είναι το κίνητρο για αποφυγή της επιτυχίας, όταν η επιτυχία προσδίδει μία ιδιότητα μη επιθυμητή⁶⁵. Έτσι ένας υπάλληλος υποδοχής προτιμά να αποτύχει στην προσπάθεια επισκευής μίας υδραυλικής βλάβης, διότι πιστεύει ότι υπάρχει ο κίνδυνος να θεωρηθεί καλλίτερος υδραυλικός από υπάλληλος υποδοχής. Η συμπεριφορά αυτή συναντάται εκτεταμένα στις γυναίκες, οι οποίες αποφεύγουν τις βαριές δουλειές διότι δεν είναι θηλυκές, όπως και στους άνδρες οι οποίοι αποφεύγουν τις εργασίες καθαριότητας διότι θεωρούν ότι βλάπτουν την εικόνα που πρέπει να δίνει το φύλλο τους.

Τα άτομα που έχουν αυτοεκτίμηση, είναι ανοικτά σε νέες εμπειρίες και την ανάληψη δύσκολων έργων στην εργασία. Τα άτομα που δεν έχουν αυτοεκτίμηση συχνά διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα με τέτοιο τρόπο, που τα αρνητικά αποτελέσματα της εργασίας τους να παρουσιάζονται σαν θετικά. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από άγχος και αποφεύγουν την ανάληψη δύσκολων έργων, ή νέων έργων των οποίων η δυσκολία είναι άγνωστη.

10 Εμμονή στο στόχο

Ένας διευθυντής μίας τουριστικής επιχείρησης φτάνει σε κάποια στιγμή στο γραφείο του. Υπάρχουν πολλές υποθέσεις με τις οποίες πρέπει να απασχοληθεί. Ποια άραγε θα επιλέξει; Θα ασχοληθεί με κάποια εκκρεμότητα ή με κάποια νέα υπόθεση;

Το άτομο που έχει αναλάβει μία εργασία, συνήθως προχωρεί από τη μία φάση προς αυτή που είναι γειτονική. Η επιλογή της επόμενης δράσης, εξαρτάται από το σθένος του κινήτρου, από την ένταση των προθέσεων του ατόμου και από την απόσταση που χωρίζει το άτομο από το στόχο του⁶⁶. Το σθένος του κινήτρου μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό, δηλαδή να οδηγεί το άτομο προς τον σκοπό του, ή να το απομακρύνει. Η ένταση δηλώνει την ισχύ του κινήτρου, δηλαδή το βαθμό σημασίας που έχει αυτός ο σκοπός για το άτομο. Η μεγάλη ένταση οδηγεί το άτομο να αναπτύξει έντονη δραστηριότητα προς ικανοποίηση ή εγκατάλειψη των σκοπών του, ανάλογα με το σθένος του κινήτρου. Η απόσταση, όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο αποθαρρύνει το άτομο να ενασχοληθεί με τον σκοπό του. Η έννοια της απόστασης, συνδέεται με την εφικτότητα ενός έργου σε δεδομένη στιγμή. Προκειμένου ένας μάγειρας να

⁶⁵ Horner M.S. "Sex differences in achievement motivation and performance in competitive and noncompetitive situations" *Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, 1968*

⁶⁶ Kurt Lewin "A Dynamic Theory of Personality" McGraw Hill N.Y. 1935

ετοιμάσει ένα φαγητό, κόβει το κρέας, καθαρίζει πατάτες, τα τοποθετεί σε ένα σκεύος και κάνει διάφορες επιμέρους εργασίες, που οι πρώτες έχουν μικρότερη απόσταση από αυτές που έπονται και για αυτό το λόγο οι εργασίες επιλέγονται με τη σειρά αυτή.

Στην περίπτωση που ένα κίνητρο μικρής έντασης αντικαθίσταται με ένα κίνητρο μεγαλύτερης έντασης, ο εργαζόμενος προσανατολίζεται προς τους σκοπούς του ισχυρότερου κινήτρου.

Το άτομο εκτιμά συνολικά την προσδοκώμενη αξία από τη δράση του, δηλαδή τη διαφορά του συνολικού αναμενόμενου οφέλους από τις αναμενόμενες θυσίες κάποιας δραστηριότητας⁶⁷. Επίσης συγκρίνει την αξία αυτή με ανταγωνιστικές και επιλέγει την προσφερότερη. Όλα όμως τα προηγούμενα κάτω από την υποκειμενικότητα, που συνεπάγονται η προσωπικότητα του ατόμου, οι συνθήκες του, οι εμπειρίες του, η ενεργητικότητά του, η τόλμη του και οι συνθήκες του χώρου στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Ορισμένες φορές, όταν το άτομο θεωρεί ότι η αξία του κινήτρου δεν είναι ικανοποιητική, αναστέλλει τη δράση προς ικανοποίηση της ανάγκης που εξυπηρετεί.

Τα άτομα συνήθως ξεχνούν τους στόχους που έχουν πετύχει, διότι πλέον αυτοί δεν ενεργοποιούν κάποιο κίνητρο, ενώ αντίθετα οι στόχοι που δεν επιτεύχθηκαν συνεχίζουν για κάποιο διάστημα να τα απασχολούν. Η ένταση όμως της μνήμης αυτής, φθίνει με το χρόνο, κάτι εξάλλου που έχει να κάνει γενικότερα με τον μηχανισμό της μνήμης. Σε κατάσταση άγχους όμως, το άτομο θυμάται ευκολότερα τους στόχους που πέτυχε, διότι οι μνήμες στόχων που δεν ολοκληρώθηκαν αυξάνουν το άγχος και για αυτό το λόγο απωθούνται⁶⁸.

Όταν η δράση προς ικανοποίηση ενός στόχου διακοπεί από ένα ισχυρότερο κίνητρο, υπάρχει πιθανότητα το άτομο να συνεχίσει κάποια μελλοντική στιγμή τις προσπάθειες για την ολοκλήρωση του έργου που είχε αναλάβει, ή να εγκαταλείψει. Όσο περισσότερο κοντά είχε φθάσει στην ολοκλήρωση του έργου αυτού όταν διακόπηκε, όσο μικρότερη ήταν η διάρκεια της διακοπής και όσο περισσότερο αποφασισμένο ήταν το άτομο να ολοκληρώσει την δραστηριότητα, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να συνεχιστεί η προσπάθεια.

Στην περίπτωση που η δραστηριότητα αυτή είναι επιβεβλημένη από άλλο άτομο, η εμμονή του ατόμου στο στόχο μειώνεται. Όταν όμως πρόκειται για δραστηριότητα στην οποία ενεπλάκη το άτομο με δική του πρωτοβουλία, η εμμονή αυξάνει. Για το λόγο αυτό, σημαντικό ρόλο στην εργασία παίζει η ολοκληρωτική μεταβίβαση της

⁶⁷ Kotler Ph. *“Management Marketing”* Interbooks, Athens, 2000

⁶⁸ Rosenzweig S. “An experimental study of “repression” with special reference to need-persistent and ego-defensive reactions to frustration” *Journal of Experimental Psychology* 32, 1943

ευθύνης από τις υψηλές βαθμίδες της ιεραρχίας στις κατώτερες. Δηλαδή η σύνδεση της αποτελεσματικότητας ενός εργασιακού έργου με την εργασιακή θέση του ατόμου που την αναλαμβάνει. Σημαντική προσοχή πρέπει να δοθεί εδώ στην επάρκεια των μέσων τα οποία τίθενται στη διάθεση του ατόμου που αναλαμβάνει την εκτέλεση μίας εργασίας.

Οι επιτυχίες οδηγούν σε επανάληψη παρόμοιων πράξεων, ενώ οι αποτυχίες όχι. Η κρίση όμως για την αξία της επιτυχίας και της αμοιβής είναι υποκειμενική. Έτσι πιθανόν ένα άτομο να μην επαναλάβει κάποια πράξη που οδήγησε σε επιτυχία, διότι αφορούσε σε ένα πολύ εύκολο έργο, που δεν εκτιμήθηκε από το άτομο λόγω της ευκολίας που παρουσίασε.

11 Ο ρόλος των συναισθημάτων στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού

Κάθε κλάδος της οικονομίας έχει τα δικά του ειδικά χαρακτηριστικά, που τον διαφοροποιεί από τους άλλους. Αυτή η διαφοροποίηση είναι εμφανής στην τουριστική βιομηχανία, μέχρι του βαθμού που είναι δυσκολότερο να εντοπίσει κανείς της ομοιότητες που έχει ο τουριστικός κλάδος με τους άλλους, παρά τις διαφορές.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν τεράστια διασπορά στα προσφερόμενα προϊόντα. Για παράδειγμα το ξενοδοχειακό προϊόν έχει τεράστιες διαφορές από το προϊόν των επιχειρήσεων παραγωγής και πώλησης αναμνηστικών. Αλλά και σ' αυτό καθ' εαυτό το κλάδο των ξενοδοχείων παρουσιάζεται μία μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Επίσης κάθε προϊόν, είτε είναι απτό αγαθό είτε κάποιος τύπος υπηρεσίας, παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα στην παραγωγή του.

Για την παραγωγή αυτού του συνόλου προϊόντων στο τουριστικό κλάδο έχουν δημιουργηθεί διάφορες ειδικότητες. Οι ειδικότητες αυτές έχουν η καθεμία κάποια ξεχωριστή θέση στην αγορά εργασίας, αλλά ταυτόχρονα κάθε ειδικότητα έχει τις δικές της συνήθειες, τη δική της διάλεκτο κι ορολογία και τη δική της κουλτούρα.

Οι διαφοροποιήσεις όμως στην τουριστική αγορά εργασίας δε σταματούν στις πολλές και ποικίλες ειδικότητες, αλλά επεκτείνεται, όπως είναι φυσικό και στις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα κάθε εργαζομένου, διότι ο ανθρώπινος χαρακτήρας παίζει μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση των τουριστικών προϊόντων. Η πολυμορφία ειδικοτήτων οδηγεί σε επιχειρήσεις στις οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα διάφορα τμήματα, με σημαντικές διαφορές στη σύνθεση του προσωπικού τους. Έτσι σε ένα ξενοδοχείο, έχουμε το προσωπικό των ορόφων που αποτελείται κύρια από ανειδίκευτες νοικοκυρές, το προσωπικό εστιατορίου το οποίο είναι μεν ειδικευμένο αλλά ανήκει σε ένα κλάδο ο οποίος αφορά σε μεγάλη γκάμα επιχειρήσεων

(ξενοδοχεία, εστιατόρια, καφετέριες, μπαρ, κέντρα διασκέδασης, κλπ), το προσωπικό της υποδοχής το οποίο έχει σπουδάσει το επάγγελμα και κάνει καριέρα στον κλάδο, κλπ. Οι επιμέρους αυτές εργασιακές ομάδες αισθάνονται τις διαφορές που τις χωρίζουν και επικοινωνούν κύρια σε προσωπικό (μη επαγγελματικό) επίπεδο, ενώ δεν αποκλείεται ορισμένες εργασιακές ομάδες να βρίσκονται σε διαρκείς συγκρούσεις.

Ορισμένες ομάδες εργασίας, όπως αυτές του μαγειρείου και εστιατορίου, υπάρχει παράδοση, αλλά και σημαντικές αιτίες, για να βρίσκονται σε διαρκείς αψιμαχίες, ή να είναι έτοιμες για κάτι τέτοιο.

Ο τουρισμός είναι ένας κλάδος με ειδικές συνθήκες εργασίας. Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό απασχολούνται τις ώρες που οι περισσότεροι εργαζόμενοι αναπαύονται κι εργάζονται όταν όλοι κάνουν διακοπές. Αυτό επηρεάζει πολλούς εργαζόμενους, οι οποίοι δυσσαρεστούνται όταν το Πάσχα για παράδειγμα, την ώρα που συγγενείς και φίλοι ψήνουν το παραδοσιακό αρνί, αυτοί είναι υποχρεωμένοι να εργάζονται. Βέβαια, οι κατ' επάγγελμα τουριστικοί υπάλληλοι, είναι εξοικειωμένοι με τις συνθήκες του επαγγέλματός τους. Τα τουριστικά επαγγέλματα όμως έχουν μία τεράστια γκάμα ανειδίκευτων παραεπαγγελματιών.

Η ζήτηση εργασίας παρουσιάζει έντονες εποχικές διακυμάνσεις. Αυτό οδηγεί πολλές εποχιακές τουριστικές επιχειρήσεις σε αυξημένο κόστος προσωπικού, οι οποίες πληρώνουν τα στελέχη τους σε ετήσια βάση, ενώ λειτουργούν σε εποχιακή. Επίσης οδηγεί σε πρόβλημα επάνδρωσης των απομακρυσμένων από τα μεγάλα αστικά κέντρα τουριστικών επιχειρήσεων, αλλά και στην αυξημένη απασχόληση ανειδίκευτων, ορισμένες φορές σε θέσεις με αυξημένες τεχνικές απαιτήσεις.

Αυτό δεν σημαίνει ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις διοικούνται με απόλυτα ξένες μεθόδους απ' αυτές που έχουν γενικότερα καθιερωθεί σ' επιστημονικό επίπεδο. Απλά σημαίνει ότι οι ιδιαιτερότητες του κλάδου πρέπει ν' αποτελούν πληροφορίες που λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, διότι σε άλλη περίπτωση η πολιτική διοίκησης προσωπικού θα είναι ανεπαρκής.

12 Ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον τουριστικό κλάδο

Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν διαφορές από τις αντίστοιχες άλλων κλάδων της οικονομίας. Στη μεταποιητική βιομηχανία, υπάρχει ένα χρονικό κενό ανάμεσα στην παραγωγή και στην πώληση, με διάφορες διαδικασίες και μεσολαβητικούς πράκτορες στο ενδιάμεσο. Αυτό δεν συμβαίνει στις βιομηχανίες υπηρεσιών. Υπάρχει μια αμεσότητα στην παροχή των υπηρεσιών, που απαιτεί από

τους διευθυντές να προβλέπουν και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα έγκαιρα, διότι η εκ των υστέρων διόρθωση συχνά είναι αδύνατη.

Ορισμένες από τις υπηρεσίες που αποτελούν το τουριστικό προϊόν, όπως η καθαριότητα των καταλυμάτων και το μαγείρεμα του φαγητού, πραγματοποιούνται σε δεδομένο χρόνο και χώρο, που οι πελάτες απουσιάζουν. Οι περισσότερες όμως από τις τουριστικές υπηρεσίες, παράγονται την στιγμή που καταναλώνονται, όπως το σερβίρισμα φαγητών και ποτών στα εστιατόρια και μπαρ, οι εκδρομές, κλπ. Στη δεύτερη περίπτωση, πολύ περισσότερο από την πρώτη, οι διαθέσεις των υπαλλήλων που εξυπηρετούν τον τουρίστα, γίνονται άμεσα αντιληπτές από τον τελευταίο και επηρεάζουν την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας. Δεδομένου δε ότι τα συναισθήματα⁶⁹ είναι μεταδοτικά, μπορούμε να πούμε ότι:

- Όταν τα συναισθήματα των υπαλλήλων που εξυπηρετούν άμεσα τουρίστες, είναι θετικά, τότε η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν βελτιώνεται.
- Όταν τα συναισθήματα των υπαλλήλων που εξυπηρετούν άμεσα τουρίστες, είναι αρνητικά, τότε η ποιότητα των υπηρεσιών αυτών μειώνεται.

Στην τουριστική βιομηχανία η παραγωγικότητα, ποσοτικά και ποιοτικά, εξαρτάται από την προσωπική ικανότητα και προσπάθεια. Ο βαθμός προσπάθειας, εξαρτάται άμεσα από τις συναισθηματικές διαθέσεις του εργαζομένου. Για τις τουριστικές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικό, να διαθέτει ευχαριστημένους υπαλλήλους, των οποίων η παρουσία θα οδηγήσει τον πελάτη στη βεβαιότητα ότι η παρουσία του δεν αποτελεί ενόχληση, αλλά αντίθετα ευκαιρία για να αποδείξει η επιχείρηση (μέσα από τους εργαζόμενους που την εκπροσωπούν) τις διαθέσεις της για φιλοξενία.

Οι απόψεις για τη “φιλοξενία”, “υπηρεσία”, “καθαριότητα”, είναι όλες υποκειμενικής φύσης. Αυτό σημαίνει ότι κάθε υπάλληλος αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο τις υποχρεώσεις του από τους άλλους εργαζομένους, αλλά και από τη διοίκηση. Αποτέλεσμα της υποκειμενικότητας είναι η μειωμένη ποιοτικά επιχειρησιακή επικοινωνία και η υποκειμενική κρίση των εργαζομένων, κάτι που έχει μεγάλο αντίκτυπο στις σχέσεις εργοδοτών και εργαζομένων. Τα συναισθήματα των εργαζομένων παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατά περίπτωση ερμηνεία των προτύπων και η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν, εξαρτάται άμεσα από τις διαθέσεις της στιγμής.

Η αυξημένη ζήτηση των ειδικευμένων στελεχών του τουριστικού κλάδου, οδηγεί αυτές τις θέσεις εργασίας σε μεγάλη κινητικότητα. Είναι παράδοση πλέον οι

69 Goleman Daniel όπ. παραπ. σελ. 172

διευθυντές των ξενοδοχείων ν' αλλάζουν επιχείρηση συχνά. Αλλά και η ανειδίκευτη φύση ορισμένων εργασιών, βοηθά στην ιδιαίτερα προφανή επαγγελματική κινητικότητα του χώρου. Η συναισθηματική σχέση του εργαζόμενου με την επιχείρηση εξυπηρετεί την μακρόχρονη συνεργασία και κατά συνέπεια το μειωμένο κόστος προσωπικού.

Η αποχώρηση ανειδίκευτων εργαζομένων δεν αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για την επιχείρηση, ειδικά όταν συνδυάζεται με την προσέλευση άλλων ανειδίκευτων, κάτι που δεν παρουσιάζει δυσκολία. Η αποχώρηση όμως ηγετικών στελεχών δημιουργεί αναπόφευκτα προβλήματα στη διοίκηση και γενικά στην όλη λειτουργία της επιχείρησης. Γενικότερα, με τις αποχωρήσεις αυξάνεται το κόστος αν και δεν είναι εμφανές, (κόστος εκπαίδευσης νεοπροσληφθέντων, κόστος στρατολόγησης νέων κλπ.). Σε μια αλυσίδα ξενοδοχείων βρέθηκε ότι το 75% των αποχωρήσεων, αφορούσαν υπαλλήλους που εργάζονταν εκεί για λιγότερο από 6 μήνες.

Το τουριστικό επάγγελμα δεν έχει συνεχή ροή, όπως η παραγωγή των μεταποιητικών εργοστασίων. Οι ανάγκες εργασίας παρουσιάζουν συνεχείς διακυμάνσεις, σ' εβδομαδιαία, ημερήσια, ωριαία βάση. Για τον εργαζόμενο, αυτό σημαίνει ανώμαλη ροή στη ζήτηση της εργασίας του. Για την επιχείρηση σημαίνει πρόβλημα επιλογής του κατάλληλου αριθμού μονίμου προσωπικού, καθώς και του συστήματος πληρωμών. Για παράδειγμα μια καμαριέρα εργάζεται 7 ώρες, αλλά συνήθως απασχολείται τις μισές. Αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργούν την ανάγκη άριστης οργάνωσης των τουριστικών επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα δημιουργείται μία ειδική ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας, όπου ανάμεσα σε εντάσεις εργασίας, παρουσιάζονται περίοδοι ύφεσης. Πρόκειται για εναλλαγές από κατάσταση άγχους σε κατάσταση απραξίας και συνήθως διασκέδασης. Οι σερβιτόροι στρώνουν το εστιατόριο σε ελάχιστο χρόνο, καπνίζουν το τσιγάρο τους φλυαρώντας και αστεϊζόμενοι. Όταν μπαίνουν οι πελάτες στο εστιατόριο αντιμετωπίζουν σημαντικό πρόβλημα χρόνου, αγχώνονται και διαπληκτίζονται με τους υπαλλήλους του μαγειρείου. Όταν στη συνέχεια η πίεση μειώνεται ηρεμούν, στο τέλος του σερβιρίσματος επανέρχεται η ατμόσφαιρα παρέας και στη συνέχεια επανέρχεται η ατμόσφαιρα πίεσης κατά τη διάρκεια προετοιμασίας του εστιατορίου για το επόμενο σερβίρισμα. Τα τουριστικά είναι επαγγέλματα εντάσεων και υφέσεων, εναλλαγών άγχους και ηρεμίας μέχρι διασκέδασης.

Ο τουρισμός δημιουργεί επαγγέλματα συνεχούς επαφής μ' ανθρώπους, οι οποίοι ανανεώνονται και κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι στον κλάδο σπάνια αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της ρουτίνας.

Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό αποκτούν διεθνή νοοτροπία κι έχουν φίλους σ' όλο το κόσμο, πολλούς από τους οποίους επισκέπτονται κατά τη νεκρή τουριστική περίοδο.

Τα επαγγέλματα του τουρισμού ανήκουν στα εκ παράδοσης φιλοδωρούμενα επαγγέλματα. Τα φιλοδωρήματα αυξάνουν το εισόδημα πολλών τουριστικών ειδικοτήτων. Αυτό παίζει σημαντικό ρόλο στα μοντέλα επαφών των εργαζόμενων με τους τουρίστες αλλά και μεταξύ τους. Συχνά οι υπάλληλοι διαπληκτίζονται διεκδικώντας ένα φιλοδώρημα και κάτι τέτοιο μειώνει τη συνοχή των εργασιακών ομάδων. Επίσης πολλοί υπάλληλοι γίνονται αγενείς ή συμπεριφέρονται με δουλικότητα, για να εξασφαλίσουν το φιλοδώρημά τους από ένα τουρίστα. Κάτι τέτοιο αλλοιώνει τις σχέσεις που μπορούν να αναπτυχθούν ανάμεσα σε τουρίστες και εργαζόμενους στον κλάδο, δημιουργώντας συναισθήματα αρνητικά τόσο στους τουρίστες όσο και στους εργαζόμενους.

13 Η φύση των συναισθημάτων

Ο Γ. Παπαγεωργίου⁷⁰ ονομάζει συναίσθημα «τις ψυχικές καταστάσεις που δοκιμάζουμε κάθε φορά που ζούμε μια νέα εμπειρία», αλλά στη συνέχεια υπογραμμίζει ότι συναισθήματα μπορούν να προκαλέσουν η μνήμη και η φαντασία μας. Τα συναισθήματα μπορούν να διαιρεθούν σε δύο βασικές κατηγορίες, τα ευχάριστα⁷¹ (ή θετικά) και τα δυσάρεστα⁷² (ή αρνητικά)⁷³.

Τα συναισθήματα⁷⁴ αποτελούν σημαντικούς παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς, διότι προτρέπουν το άτομο σε δράση. Είναι πλέον γενικά παραδεκτό ότι η ενεργητικότητα του ατόμου κατευθύνεται κύρια από τις τάσεις και παρορμήσεις της συναισθηματικότητάς του.

Τα συναισθήματα βρίσκονται σε σχέση με τη νόηση. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι ιδέες επηρεάζουν τα συναισθήματα ενώ ορισμένες φορές συμβαίνει το αντίθετο.

⁷⁰ Παπαγεωργίου Γ. Κ. «Ψυχολογία» Ψυχοτεχνική, Ηράκλειο Κρήτης 1985 σελ. 241

⁷¹ Χαρά, ελπίδα, κέφι κλπ

⁷² Λύπη, θυμός, ζήλια κλπ.

⁷³ Στο βιβλίο του Παπαγεωργίου, παρουσιάζεται ο εσωτερικός - υποκειμενικός χαρακτήρας τους και αποκαλύπτεται ο ρόλος τους στην ανθρώπινη αυθορμησία.

⁷⁴ Σημαντική προσφορά στην μελέτη της φύσης και του ρόλου των συναισθημάτων αποτελεί το έργο του Goleman, το οποίο παρουσιάζεται στο βιβλίο του «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη» και εκδόθηκε το 1998 από τα Ελληνικά Γράμματα. Ο ίδιος έχει κυκλοφορήσει και ένα ακόμη σχετικό βιβλίο με τον ίδιο εκδότη, με τίτλο «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας», σαφώς ήσσονος σημασίας.

Ο άνθρωπος δεν αποφασίζει πάντα μέσα από διαδικασίες που αφορούν στη συνείδηση. Πολλές φορές το άτομο παρακινείται από μία έμφυτη δύναμη που τον ωθεί τυφλά σε δράση με στόχο να ικανοποιήσει κάποια βασική ανάγκη. Η δύναμη αυτή λέγεται ορμή⁷⁵. Τα συναισθήματα επηρεάζονται και συχνά πηγάζουν από τις ορμές⁷⁶, αλλά πολλές φορές τις υπερβαίνουν ή έρχονται σε αντίθεση με αυτές⁷⁷.

Τα συναισθήματα εκφράζονται με τη λέξη συγκίνηση, η οποία εμπεριέχει την λέξη κίνηση. Πράγματι, τα συναισθήματα συχνά από μόνα τους οδηγούν το άτομο σε συγκεκριμένη κατάσταση που προδιαθέτει σε συγκεκριμένη μορφή δράσης. Έτσι όταν κάποιος θυμώνει το αίμα κυκλοφορεί έντονα στην περιφέρεια, οι παλμοί της καρδιάς αυξάνονται, γίνεται μία έκρηξη ορμονών (όπως η αδρεναλίνη) και το άτομο οδηγείται σε δράση. Τα τρυφερά συναισθήματα όπως η αγάπη οδηγούν τον οργανισμό σε χαλάρωση που διευκολύνει την συνεργασία, κλπ.

Η δράση σαν αποτέλεσμα της συνειδητής βούλησης, προϋποθέτει κίνητρα, αντικειμενικούς σκοπούς, μεθόδους ενέργειας, μέσα. Διάφοροι παράγοντες ανάλογα με την ηλικία, τη μόρφωση, την ηθική και κοινωνική συγκρότηση, παρεμβάλλονται στις διαδοχικές φάσεις, για να διευκολύνουν, να αναστείλουν ή να διαφοροποιήσουν τη δραστηριότητα του ατόμου. Ο υπολογισμός, ο σχεδιασμός, οι συγκρίσεις και η λήψη αποφάσεων, απαιτούν κάποιο αξιόλογο πνευματικό και ψυχικό κόστος. Η δράση με την ώθηση του συναισθήματος έχει μηδενικό κόστος, διότι παρακινεί το άτομο αυθόρμητα. Με βάση τη θεωρία της ψυχικής οικονομίας⁷⁸, τα συναισθήματα έχουν προτεραιότητα για να αποτελέσουν σημαντικά κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με τον Goleman έχουμε δύο μυαλά. Αυτό που αισθάνεται και εκείνο που σκέφτεται. Ο λογικός νους είναι αυτός που αντιλαμβανόμαστε, εκείνος που σχεδιάζει, συγκρίνει, υπολογίζει και συλλογίζεται. Ο συγκινησιακός νους είναι ταχύτατος συγκρινόμενος με τον λογικό και ωθεί το άτομο σε δράση χωρίς δισταγμό.

75 Πολύ κοντά στην πραγματικότητα φαίνεται η άποψη -που μάλιστα ανταποκρίνεται στην αντίληψη των τελευταίων δεκαετιών για την ενότητα της ψυχικής ζωής- ότι οι ορμές δεν είναι πολλές, αλλά μία, η οποία επιδιώκει της προσαρμογή του οργανισμού και τείνει στη διατήρηση του ατόμου και του είδους, παίρνοντας διάφορες μορφές, ανάλογα με τις εκάστοτε συγκυρίες. Να σημειωθεί ότι ο Freud υποστηρίζει ότι υπάρχει μία ορμή, η libido, ενώ ο Mc Dougall απαριθμεί 18 ορμές.

76 Όταν για παράδειγμα μία ορμή, όπως η πείνα, ικανοποιείται, τα συναισθήματα που ακολουθούν είναι θετικά.

77 Ο Goleman θεωρεί ότι οι ορμές είναι συναισθήματα. Αν και το έργο του Goleman είναι σημαντικότερο και πιστεύουμε ότι στο μέλλον θα επηρεάσει καθοριστικά τον τρόπο ζωής των σύγχρονων κοινωνιών, διαφωνούμε με την άποψη αυτή.

78 Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, το άτομο αποφεύγει την ψυχική κόπωση και επιλέγει την περισσότερο οικονομική (εύκολη) ψυχικά λύση.

Ο συγκινησιακός νους θυσιάζει την ακρίβεια για την ταχύτητα συλλαμβάνοντας στιγμιαία την συναισθηματική κατάσταση⁷⁹.

Τα δύο μυαλά αυτά συνεργάζονται και φυσιολογικά βρίσκονται σε αρμονική σχέση, όπου ο συγκινησιακός νους τροφοδοτεί και διαπλάθει τις λειτουργίες του λογικού, ενώ ο λογικός επεξεργάζεται, τελειοποιεί ή και αναστέλλει τις θέσεις του συγκινησιακού. Όσο όμως περισσότερο έντονο είναι το συναίσθημα, τόσο περισσότερο κυριαρχεί ο συγκινησιακός νους⁸⁰.

Η συναισθηματική εμπειρία είναι απαραίτητη στη λήψη λογικών αποφάσεων, διότι στέλνει σήματα τα οποία επιτρέπουν ορισμένες επιλογές και αποκλείουν άλλες. Η προτροπή των συναισθημάτων αφορά σε αυτό που πραγματικά θέλουμε, τις προτιμήσεις του μύχιου εαυτού μας. Ο σκεπτόμενος εγκέφαλος διαδραματίζει ένα εκτελεστικό ρόλο στα συναισθήματα, εκτός από τις περιπτώσεις που τα συναισθήματα ξεφεύγουν από τον έλεγχο και ο συναισθηματικός εγκέφαλος καλπάζει ανεξάρτητος⁸¹.

Ο συγκινησιακός εγκέφαλος είναι ταχύτερος του λογικού, με αποτέλεσμα να το άτομο να αισθάνεται πριν σκεφτεί. Αυτό το ιδίωμα (προ-γνωσιακό συναίσθημα⁸²) αφήνει περιθώρια στα συναισθήματα να οδηγήσουν σε μη ελέγξιμες πράξεις τον άνθρωπο. Βέβαια, αν δοθεί στον λογικό εγκέφαλο ο χρόνος να επεξεργαστεί τη προτροπή του συναισθήματος, τότε η πιθανότητα σφάλματος ελαχιστοποιείται.

Τα συναισθήματα μπορούν να μεταφέρουν μηνύες εντελώς ανεξάρτητα από τον λογικό εγκέφαλο, έτσι ώστε ένα συναίσθημα μπορεί σε κλάσματα του δευτερολέπτου να προσφέρει σε ένα άτομο πληροφορίες για την ταυτότητα ενός πράγματος και μια γνώμη γι αυτό. Οι ασυνείδητες γνώμες⁸³ κατά τον Goleman είναι συναισθηματικές μηνύες⁸⁴.

79 Όπως «προσπαθεί να με ξεγελάσει» ή «θέλει να με βάλει να κάνω εγώ την δουλειά του» ή «θέλει να με ξεφορτωθεί» κλπ.

80 Έτσι όταν κάποιος θυμώσει πολύ, τότε ο λογικός νους μπορεί να χάσει την ισχύ του.

81 Daniel Goleman «*Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*» Ελληνικά Γράμματα. 1988, σελ. 61

82 Daniel Goleman όπ. παραπ. σελ. 55

83 Προαισθήσεις

84 Daniel Goleman όπ. παραπ. σελ. 550

Τα συναισθήματα μπορούν να αφορούν στο άτομο, οπότε ονομάζονται ατομικά⁸⁵, να αφορούν στις σχέσεις των ανθρώπων, οπότε ονομάζονται κοινωνικά⁸⁶ ή να έχουν μορφή ανώτερων, απρόσωπων συναισθημάτων⁸⁷.

Τα συναισθήματα παίζουν σημαντικό ρόλο στις ανθρώπινες ομάδες, διότι είναι μεταδοτικά. Μεταδίδουμε και συλλαμβάνουμε διαθέσεις ο ένας από τον άλλο, άλλοτε ωφέλιμες και άλλοτε τοξικές. Σταθερά δε, η διάθεση του πιο εκφραστικού μεταφέρεται στον πιο παθητικό. Βέβαια ορισμένοι άνθρωποι είναι ευαίσθητοι στη συναισθηματική μεταδοτικότητα, οπότε αντιμετωπίζουν πρόβλημα συναισθηματικής ευμεταβλητότητας, ενώ ορισμένοι άλλοι είναι συναισθηματικά δυσπρόσιτοι.

Η δύναμη των συναισθημάτων είναι προφανής. Διότι η συναισθηματική προτροπή εκφράζει την βαθύτερη θέληση, αυτό ακριβώς που επιθυμούμε. Για το λόγο αυτό, παρά τις δυσκολίες που υπάρχουν, τα συναισθήματα των εργαζομένων πρέπει να είναι γνωστά στη διοίκηση ενός οργανισμού, ενώ είναι σημαντικό να μπορεί να επέμβει στον συναισθηματικό κόσμο των εργαζομένων, όταν χρειαστεί.

14 Συναισθηματικό κλίμα στο χώρο εργασίας

Παρακολουθούμε το χώρο υποδοχής ενός ξενοδοχείου. Ένας σερβιτόρος σταματά στο γκισέ υποδοχής και μιλά χαμογελαστός στον ρεσεψιονίστ, ο οποίος αντιδρά γελώντας συγκρατημένα. Δύο πελάτες πλησιάζουν για να πάρουν το κλειδί τους και παρακολουθούν την παραπάνω σκηνή. Χωρίς να γνωρίζουν τη γλώσσα και τα λεγόμενα, χαμογελούν κι αυτοί στους δύο υπαλλήλους. Οι ψυχικές διαθέσεις του σερβιτόρου, συνδυαζόμενες με την αντίδραση του ρεσεψιονίστ, δημιούργησαν μία ψυχολογική ατμόσφαιρα που παρέσυρε τους δύο πελάτες. Στην περίπτωση που παρόμοια ψυχολογική διάθεση έχουν όλοι οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου, τότε αυτό διαθέτει ένα σημαντικό ατού. Τη θετική προδιάθεση των πελατών απέναντι στο προϊόν που προσφέρει.

Κάθε χώρος που προσεγγίζουμε ή βρισκόμαστε, μας επηρεάζει συναισθηματικά. Αυτό οφείλεται στα φυσικά χαρακτηριστικά του χώρου, όπως ο φωτισμός, τα χρώματα που επικρατούν, το μέγεθος κλπ. Οφείλεται όμως και στα συναισθήματα των ανθρώπων που βρίσκονται εκεί, τα οποία όπως αναφέρθηκε

85 Π.χ. χαρά, φόβος, υπεροψία, τιμή κλπ.

86 Π.χ. φιλία, συμπάθεια, στοργή, μίσος, αντιπάθεια, χαιρεκακία, κλπ.

87 Π.χ. θρησκευτικό ή καλαισθητικό συναίσθημα.

προηγούμενα⁸⁸ μας επηρεάζουν. Τα συναισθήματα που αισθανόμαστε σε ένα χώρο, αποτελούν την συναισθηματική ατμόσφαιρα ή κλίμα του χώρου αυτού.

Τα συναισθήματα των άλλων επηρεάζουν το άτομο, αλλά και το ίδιο το άτομο δημιουργεί συναισθήματα στους άλλους, διαμέσου ενός μηχανισμού ώθησης του «εγώ» προς τον «πλησίον»⁸⁹. Τα συναισθήματα που αφορούν στην κοινωνική ζωή, μπορούν να διαχωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Τα συμπαθητικά που έχουν σαν χαρακτηριστικό γνώρισμα τη στροφή προς τον άλλο (στοργή, συμπάθεια, φιλία, έρωτας κλπ.) και τα αντιπαθητικά (δυσαρέσκεια, μίσος, κλπ.). Οι άνθρωποι με θετική διάθεση είναι πιο ανοικτοί και θετικοί στη σκέψη τους. Η ανακύκλωση θετικών συναισθημάτων μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την διοίκηση μίας τουριστικής επιχείρησης.

Τα συναισθήματα σε ορισμένες περιπτώσεις αποδεικνύονται έντονα μεταδοτικά, όπως στη περίπτωση των ομάδων, όπου η διάδοση των συναισθημάτων είναι έντονη και ταχύτατη. Αλλά η μεταδοτικότητα των συναισθημάτων σε μικρότερο βαθμό είναι συνηθισμένη σε πολλές από τις φάσεις της καθημερινής ζωής.

Τα παλαιά πρότυπα θεωρούσαν ιδανική την λογική, απελευθερωμένη από τον κλοιό του συναισθήματος, ενώ οι σύγχρονες θεωρίες προτρέπουν στον εναρμονισμό των δύο εγκεφάλων⁹⁰. Στο κόσμο των τουριστικών επιχειρήσεων τα συναισθήματα δικαιούνται να βρίσκουν έκφραση και να συντηρούν το ψυχολογικό κλίμα της εργασίας. Βέβαια τα συναισθήματα των εργαζομένων δεν αποτελούν το κύριο αντικείμενο της διοίκησης. Αλλά πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, στα πλαίσια πάντα της παραγωγικής διαδικασίας.

Κλίμα ή ατμόσφαιρα κάποιου χώρου, είναι το αισθητικό και το συναισθηματικό⁹¹ περιβάλλον. Το **αισθητικό** μέρος του περιβάλλοντος το

⁸⁸ Διότι τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά

⁸⁹ Αυτή είναι άποψη του Goleman σε άρθρο του στα νέα στις 12/3/92 σελ. 43, αλλά και στο βιβλίο του «Συναισθηματική νοημοσύνη»

⁹⁰ Daniel Goleman όπ. παραπ. σελ. 62

⁹¹ Συναίσθημα σύμφωνα με τον Maisonneuve J. («Τα αισθήματα» Ζαχαρόπουλος, Αθήνα 1964 σελ. 117), είναι η ψυχική διάθεση του υποκειμένου, που προέρχεται από τις εκάστοτε εμπειρίες και περιλαμβάνει δύο βασικές κατηγορίες, τα ευχάριστα και τα δυσάρεστα συναισθήματα. Τα συναισθήματα εμφανίζονται πάντα αυθόρμητα έχουν εσωτερικό, υποκειμενικό χαρακτήρα. Τα συναισθήματα βρίσκονται σε σχέση με τη νόηση, τη βούληση, τις οργανικές ανάγκες και την κοινωνική πραγματικότητα, αλλά διατηρούν την αυτονομία τους.

Σύμφωνα με τον Daniel Goleman «Η συναισθηματική νοημοσύνη» Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1999 σελ. 32-33, όλα τα συναισθήματα είναι προτροπές για δράση, και η ρίζα της λέξης στην αγγλική (emotion) προέρχεται από το λατινικό ρήμα *motere*=κινώ, υπονοώντας ότι το συναίσθημα έχει υποκινητικό χαρακτήρα. Στην ελληνική επίσης, η λέξη συγκίνηση εμπεριέχει

αντιλαμβάνεται ο καθένας με τις αισθήσεις του, δηλαδή την όραση, την ακοή, την όσφρηση κλπ. Το **συναισθηματικό** περιβάλλον αφορά κύρια στη συνιστώσα των συναισθηματικών διαθέσεων των ανθρώπων, που βρίσκονται στο συγκεκριμένο χώρο.

Το θετικό κλίμα δημιουργεί θετικά συναισθήματα στους εργαζόμενους με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Τα θετικά συναισθήματα επίσης επηρεάζουν την πελατεία, διότι σύμφωνα με τον Goleman **τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά**⁹².

Το κλίμα της τουριστικής επιχείρησης παίζει τεράστιο ρόλο στην αποτελεσματική εργασία, γι αυτό το λόγο πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι το κλίμα επιδρά στους εργαζόμενους, παρ' ότι αυτοί παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του κλίματος. Το συναισθηματικό κλίμα, μεταφέρεται από τη μια ημέρα στην επόμενη και χρειάζονται προσπάθειες (ενέργεια), για την αλλαγή του.

Οι διευθυντές πρέπει να δίνουν έμφαση στους παράγοντες οι οποίοι δημιουργούν θετικό⁹³ κλίμα, διότι αυτό είναι παρόν και επεμβαίνει συνεχώς στο συναισθηματικό κόσμο των εργαζομένων, αλλά και των πελατών.

τη λέξη κίνηση. Αυτό είναι εμφανές στα ζώα και τα παιδιά, τα οποία άμεσα δραστηριοποιούνται όταν αισθανθούν ένα συναίσθημα. Μόνο στους πολιτισμένους ενήλικες παρουσιάζεται η ανωμαλία να αψηφούν τα συναισθήματά τους, τα οποία αποκόπτονται από το φυσικό τους υποκινητικό ρόλο.

Επίσης, σύμφωνα με τον Goleman τα συναισθήματα οδηγούν τα άτομα στο να λάβουν δύσκολες αποφάσεις και συμπληρώνουν τις διαδικασίες της λογικής. (όπ. παραπ σελ 30) Το τι νοιώθει κανείς έχει εξίσου μεγάλη σημασία με το τι σκέπτεται. Τα πάθη όμως πάντα παρασύρουν τον άνθρωπο σε αποφάσεις οι οποίες ελάχιστα ή και καθόλου εξετάζονται συνειδητά. Τότε ο άνθρωπος δραστηριοποιείται αυθόρμητα, με βάση τις πληροφορίες που μεταφέρθηκαν στον άνθρωπο κληρονομικά και οι οποίες έχουν την αφετηρία τους πενήντα χιλιάδες γενιές ή δέκα εκατομμύρια χρόνια πριν.

Ο Goleman (όπ. παραπ σελ 55) αναφέρεται σε δύο μυαλά. Αυτό που σκέπτεται (το μυαλό) και αυτό που αισθάνεται (η καρδιά σύμφωνα με τον λαϊκό διαχωρισμό). Υποστηρίζει δε, ότι ενώ υπάρχει μία σταθερή αναλογία κυριαρχίας του ενσυνείδητου και του συγκινησιακού νου, όταν το συναίσθημα γίνεται έντονο, τότε αυξάνει η κυριαρχία του συγκινησιακού νου. Τα δύο αυτά μυαλά φυσιολογικά συνεργάζονται, καθώς το συναίσθημα τροφοδοτεί και διαπλάθει τις λειτουργίες του λογικού νου, ενώ ο λογικός νους τελειοποιεί και μερικές φορές ασκεί βέτο στην επιρροή των συναισθημάτων.

⁹² Goleman Daniel «Τα συναισθήματα είναι κολλητικά» σε εφ. Τα Νέα, 12 Μαρτίου 1992, σελ. 43

⁹³ Η χαρά, βασικό θετικό συναίσθημα και αναπόσπαστη απαίτηση του κλίματος της εργασίας, σύμφωνα με τον J. Piaget («Η ψυχολογία της νοημοσύνης» Ζαχαρόπουλος, Αθήνα 1967 σελ. 122), αποτελεί ένα συναίσθημα που εξαρτάται από το είδος και τον βαθμό εξισορρόπησης ανάμεσα στον εσωτερικό κόσμο και την εξωτερική πραγματικότητα. Αυτό σημαίνει ότι η εξωτερική πραγματικότητα

Πρέπει να ληφθεί υπόψη, ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις στη χώρα μας, βρίσκονται σε αξιόλογες περιοχές. Η Ελλάδα είναι μία χώρα με αδιαμφισβήτητη ποικιλία και ομορφιά στη φύση της. Η ίδια η φύση αποτελεί πηγή θετικών συναισθημάτων. Σε συνδυασμό με το εύκρατο κλίμα της, η ελληνική φύση αποτελεί ένα χώρο αισιοδοξίας. Για το λόγο αυτό οι Έλληνες είναι αισιόδοξοι⁹⁴. Η αισιοδοξία τους αυξάνει το αίσθημα της αυτοαποτελεσματικότητάς τους δηλαδή την πεποίθηση ότι μπορούν να φέρουν καλά αποτελέσματα μέσα από τις εργασιακές τους προσπάθειες. Η αισιοδοξία προωθεί πάντα θετικά την εργασιακή προσπάθεια.

Το μέγεθος ενός οργανισμού επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των σχέσεων των εργαζομένων. Έτσι όσο μεγαλύτερη είναι η τουριστική επιχείρηση, τόσο μειώνεται η πιθανότητα θετικών ανθρωπίνων σχέσεων στους κόλπους της και κατά συνέπεια καλής ψυχολογίας των εργαζομένων.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις βασίζονται κύρια σε νέους εργαζόμενους, λόγω του ενθουσιασμού και της ζεστασιάς τους. Οι νέοι εργαζόμενοι συνήθως συμβάλλουν θετικά στο κλίμα εργασίας.

Ο τίτλος της θέσης μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στη ψυχολογία του εργαζομένου. Ο νέος τίτλος «αποστειρωτής εξοπλισμού», σε σχέση με τον αντίστοιχο παλιό «λαντζέρης» μπορεί να επηρεάσει θετικά τους εργαζόμενους στη θέση αυτή.

Το κλίμα εργασίας μπορεί να βελτιωθεί με προγράμματα εσωτερικών προαγωγών, μεταθέσεων σε καλύτερο περιβάλλον και αυξήσεις μισθών.

Αλλά υπάρχουν και ορισμένα άλλα χαρακτηριστικά του τουριστικού επαγγέλματος που επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα. Ο τουρισμός είναι μία διαδικασία ξεκούρασης κι αναζήτησης ψυχαγωγίας και διασκέδασης κι αυτό διαμορφώνει μία ευχάριστη ατμόσφαιρα εργασίας σε πολλές ειδικότητες του κλάδου.

Οι εργαζόμενοι σε εποχιακά ξενοδοχεία συνδυάζουν την εργασία με τις διακοπές τους και τα στελέχη ξενοδοχείων δικαιούνται να φιλοξενήσουν την οικογένειά τους. Κάτι τέτοιο δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους αυτούς να προσεγγίζουν θετικά τους τουρίστες, αισθανόμενοι ότι έχουν κάτι κοινό με αυτούς.

Τα πρακτορεία ταξιδιών προσφέρουν δωρεάν ή σε χαμηλές τιμές πακέτα διακοπών στους υπαλλήλους τους. Έτσι οι υπάλληλοι αυτοί των πρακτορείων αισθάνονται ιδιαίτερα κοντά με τους τουρίστες που εξυπηρετούν.

δεν δημιουργεί προβλήματα τα οποία εμποδίζουν τον άνθρωπο να ικανοποιήσει τις οργανικές ανάγκες, δεν έρχεται σε αντίθεση με αυτά που σκέπτεται και επιθυμεί, ενώ ταυτόχρονα είναι κοινωνικά δεκτός χωρίς προβλήματα.

94 Goleman Daniel ... όπ. παραπ. σελ. 138

Ο συνδικαλισμός είναι αναπτυγμένος στα μεγάλα ξενοδοχεία, ιδιαίτερα στις μεγάλες τουριστικές πόλεις. Παρ' όλα αυτά μόνο το 15% του συνόλου των εργαζομένων είναι συνδικαλισμένοι και αυτό οφείλεται στην έλλειψη ενός ισχυρού συνδικαλιστικού ηγέτη, στη νεαρή ηλικία των περισσότερων ξενοδοχουπαλλήλων, στην υψηλή αμοιβή τους (π.χ. υπάλληλοι εστιατορίου) και τέλος στις έντονες πολιτικές διενέξεις που συμβαίνουν στα ελληνικά σωματεία. Εξάλλου, για πολλούς η εργασία στα ξενοδοχεία αποτελεί παραεπάγγελμα. Αν σε μια ξενοδοχειακή μονάδα κλονιστεί η εργατική ειρήνη, τότε, μέσω του συνδικάτου, θα υιοθετηθεί από τους εργαζόμενους μια αδιάλλακτη στάση απέναντι στη διοίκηση. Σ' αυτή την περίπτωση δημιουργούνται επιπλοκές στις οργανωσιακές σχέσεις και στο ψυχολογικό κλίμα της επιχείρησης.

Το κλίμα του χώρου εργασίας επεμβαίνει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Η αποδοτικότητα του ανθρώπου στην εργασία του επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ψυχολογική του διάθεση. Τα θετικά συναισθήματα δημιουργούν θετική ψυχική διάθεση του εργαζομένου, η οποία επεμβαίνει έντονα στη συμπεριφορά του ατόμου και της ομάδας απέναντι στη διοίκηση και στη στάση της.

Η εκτίμηση ψυχολογικής διάθεσης των εργαζομένων είναι δύσκολη και αόριστη. Παρ' όλα αυτά, η διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης πρέπει να διεξάγει περιοδικές εκτιμήσεις μέσω των στελεχών της, παίρνοντας παράλληλα αποφάσεις που θα επηρεάσουν την πορεία των ανθρώπινων σχέσεων.

Η διοίκηση μπορεί εύκολα να αντιληφθεί κατά προσέγγιση σε ποιο επίπεδο βρίσκεται ο συναισθηματικός κόσμος των εργαζομένων, παρακολουθώντας τη συχνότητα αποχωρήσεων υπαλλήλων, το σύνολο απουσιών, τις καθυστερήσεις στην εργασία και τα παράπονα των εργαζομένων. Σημαντικότερη όμως πηγή πληροφόρησης αποτελεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Αν και οι άνθρωποι εκπαιδεύονται από μικροί στο να κρύβουν τα συναισθήματά τους, για τον διευθυντή που ενδιαφέρεται δεν είναι δύσκολο να αντιληφθεί την συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων παρακολουθώντας απλά τις αντιδράσεις τους στο χώρο της εργασίας. Ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος θα επιχειρήσει να βρει οποιαδήποτε δικαιολογία προκειμένου να απουσιάσει από την εργασία του, ενώ για έναν ικανοποιημένο υπάλληλο οι λόγοι απουσίας του μειώνονται αισθητά. Η τήρηση διαγραμμάτων απουσιών κατά τμήμα, όπου λαμβάνονται υπόψη και διάφορα τρέχοντα γεγονότα (π.χ. καιρικές συνθήκες) μπορεί να δώσει μία ιδέα για το κλίμα εργασίας, δηλαδή για τις διαθέσεις των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Ένας όμως ευαισθητοποιημένος διευθυντής, μπορεί εύκολα να αντιληφθεί το εργασιακό κλίμα, αρκεί να αναρωτηθεί για αυτό.

Τα συναισθήματα των εργαζομένων εξαρτώνται από τις μεταξύ τους σχέσεις, τις οποίες ταυτόχρονα επηρεάζουν. Έτσι όταν ο εργαζόμενος Χ τρέφει αρνητικά

συναισθήματα προς τον εργαζόμενο Ψ, τότε οι επαφές τους δημιουργούν αρνητικό κλίμα, το οποίο οδηγεί στον διαιώνιση των αρνητικών συναισθημάτων που τρέφουν προς αλλήλους. Δηλαδή το αρνητικό κλίμα εύκολα διαιωνίζεται διότι υπακούει στους νόμους του φαύλου κύκλου. Όμως ισχύει και το αντίθετο, δηλαδή τα θετικά συναισθήματα δημιουργούν θετικό κλίμα, που οδηγεί εκ νέου σε θετικά συναισθήματα.

Το συναισθηματικό κλίμα στους χώρους εργασίας εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων, κύρια δε από:

- Τις ανθρώπινες σχέσεις των εργαζόμενων
- Την αυτονομία των εργαζόμενων
- Το βαθμό επιβαλλόμενης εξουσίας
- Τον προσανατολισμό στις αμοιβές και το επίπεδο αμοιβών
- Το βαθμό υποστήριξης των εργαζόμενων
- Το ύφος της ηγεσίας
- Τις διαδικασίες υποκίνησης
- Τις διαδικασίες αποφάσεων
- Τις διαδικασίες επικοινωνίας
- Τις διαδικασίες ελέγχου
- Το σχεδιασμό της εργασίας
- Τις ευκολίες παραγωγής
- Το χώρο εργασίας
- Τη δυνατότητα ιεραρχικής εξέλιξης

Το θέμα του συναισθηματικού κλίματος στο χώρο της εργασίας είναι μεγάλης ψυχολογικής σημασίας και έχει αναλυθεί από τον Lewin. Ο Kurt Lewin (1890-1947), υποστήριξε ότι τα άτομα που ανήκουν σε μία ομάδα επηρεάζονται έντονα από τον ψυχολογικό χώρο - χρόνο (life space) που περιβάλλει την ομάδα, δηλαδή από την ψυχολογική ατμόσφαιρα ή ψυχολογικό κλίμα που περιβάλλει την ομάδα⁹⁵. Ο Lewin θεωρείται πατέρας της δυναμικής της ομάδας, και η θεωρία του ονομάστηκε θεωρία του δυναμικού πεδίου. Ο Lewin υποστήριξε ότι οι αλληλεπιδράσεις των ατόμων εξαρτώνται από την οργάνωση του δυναμικού πεδίου σε κάποια δεδομένη στιγμή. Η

⁹⁵ Lewin K. Field theory in in social science. N.Y. Harper 1951.

σημασία κατά συνέπεια της δυναμικής της εργασιακής ομάδας είναι καθοριστικής σημασίας για το κλίμα εργασίας.

Πράγματι, κάθε ξενοδοχειακό τμήμα διαμορφώνει το δικό του κλίμα. Ταυτόχρονα κάθε τμήμα διαθέτει τη δική του **κουλτούρα**, τις δικές του αξίες και τον δικό του τρόπο αντιμετώπισης των άλλων ξενοδοχειακών τμημάτων.

Το προσωπικό κάθε τμήματος οριοθετεί τα δικά του εδάφη. Κάθε εισβολή μπορεί να θεωρηθεί αναίτια επίθεση και να οδηγήσει σε έντονη σύγκρουση. Για το λόγο αυτό οι διευθυντές πρέπει να μπορούν να αντιλαμβάνονται το χώρο ανάπτυξης του προσωπικού και να επεμβαίνουν με προσοχή.

Οι σχέσεις των εργαζόμενων (και κατά συνέπεια το κλίμα των εργασιακών χώρων) εξαρτώνται από τον **κοινωνικό τους ρόλο**. Κάθε θέση εργασίας στο ξενοδοχείο έχει τον κοινωνικό της ρόλο, οποίος δεν εξαρτάται μόνο από τη βαθμίδα στην οποία ανήκει η ομάδα, αλλά και από την ειδίκευσή της. Έτσι οι υπάλληλοι υποδοχής θεωρείται ότι κατέχουν μία σημαντική θέση στον εργασιακό χώρο, ενώ οι τραπεζοκόμοι, αν και βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα, θεωρείται ότι έχουν κατώτερη θέση. Η κοινωνική θέση στον ξενοδοχειακό χώρο εργασίας εξαρτάται από:

- **Το επίπεδο σπουδών που απαιτεί η ειδίκευση.** Οι υπάλληλοι υποδοχής οφείλουν να έχουν σπουδές στον τουρισμό και να μιλούν αρκετές ξένες γλώσσες. Αυτό τους διαφοροποιεί θετικά στην ξενοδοχειακή κοινωνία.
- **Το επίπεδο αμοιβών** του κάθε τμήματος. Οι υψηλά αμειβόμενες θέσεις εργασίας θεωρούνται κοινωνικά σημαντικότερες από τις χαμηλότερα αμειβόμενες.
- **Την παράδοση** για παράδειγμα που θέλει τον chef να θεωρείται σημαντικό πρόσωπο του ξενοδοχειακού χώρου
- **Τη σημασία της εργασίας.** Έτσι ο προϊστάμενος λογιστηρίου π.χ. ο οποίος χειρίζεται σημαντικά θέματα για το προσωπικό, όπως θέματα αμοιβών (υπερωρίες, υπερεργασία, απασχόληση εορτών κλπ.), θεωρείται σημαντικό πρόσωπο του χώρου
- **Τα άτομα με τα οποία συναλλάσσεται ο εργαζόμενος.** Έτσι ο υπάλληλος λογιστηρίου που έχει καθημερινές επαφές με τον ξενοδόχο, παίρνει αίγλη από τις επαφές του αυτές
- **Το χώρο εργασίας.** Οι εργαζόμενοι στην αποθήκη που βρίσκεται στο υπόγειο του ξενοδοχείου ανήκουν σε χαμηλή κοινωνική τάξη από αυτές του ξενοδοχειακού προσωπικού, ενώ του λογιστηρίου το αντίθετο.
- **Τα τμήματα μετώπου** θεωρούνται προσφέρουν μεγαλύτερη κοινωνική αίγλη από τα τμήματα που δεν έρχονται σε επαφή με τους πελάτες. Οι μάγειροι για παράδειγμα θεωρούνται χαμηλού κοινωνικού προφίλ, διότι το τμήμα τους είναι αποκομμένο από την πελατεία.

- **Τα υλικά που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος.** Έτσι οι θέσεις εργασίας στους ορόφους (καθαρίστριες και καμαριέρες) ή στη λάντζα θεωρούνται χαμηλές στην κοινωνική διάρθρωση του ξενοδοχειακού προσωπικού.
- **Την προσωπικότητα του εργαζόμενου.** Άσχετα με τα προηγούμενα, συχνά η προσωπικότητα του εργαζόμενου τον τοποθετεί υψηλά ή χαμηλά στην κοινωνική οργάνωση του ξενοδοχείου.

Το κλίμα επίσης επηρεάζεται από το ύψος των φιλοδωρημάτων που δέχεται ένα τμήμα. Έτσι τα τμήματα που δεν είναι δέκτες φιλοδωρημάτων συνήθως αντιμετωπίζουν αρνητικά τα τμήματα που δέχονται φιλοδωρήματα. Συχνά δε δημιουργούνται μύθοι σχετικά με το ύψος των φιλοδωρημάτων, που αυξάνουν τις αντιπαράθεσεις αυτές. Σε μία έρευνα του Shamir 1983⁹⁶, φάνηκε ότι οι ξενοδουπάλληλοι που δέχονται φιλοδωρήματα, αντιμετωπίζουν θετικότερα τόσο τη διοίκηση του ξενοδοχείου, όσο και τους πελάτες.

15 Ο ρόλος του χιούμορ

Οι καλές διαθέσεις, όσο διαρκούν, βελτιώνουν τη δυνατότητα της ευέλικτης και σύνθετης σκέψης, κάνοντας κατά συνέπεια ευκολότερη την εξεύρεση λύσεων στα προσωπικά ή διαπροσωπικά προβλήματα. Αυτό σημαίνει ότι για να βοηθήσεις ένα άνθρωπο να σκεφθεί σωστά ένα πρόβλημα, είναι καλό να του πεις ένα ανέκδοτο. Το γέλιο όπως και η αγαλλίαση, μοιάζει να βοηθά τους ανθρώπους να σκέπτονται περισσότερο ανοικτά και να συναναστρέφονται πιο ελεύθερα, προσέχοντας σχέσεις που διαφορετικά μπορεί να τους είχαν διαφύγει⁹⁷.

Σύμφωνα με τον Goleman η θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετική σκοπιά, κάτι που αναφέρεται σαν «γνωσιακή αναπαλαίωση»⁹⁸, αποτελεί ένα ισχυρό αντίδοτο στην κατάθλιψη. Και το χιούμορ είναι αυτό ακριβώς, η θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετική σκοπιά.

Το χιούμορ αποτελεί ένα ιδιάζον μήνυμα. Η χιουμοριστική επέμβαση επιδιώκει την έκπληξη μέσα από κάποια υπερβολή. Ο πομπός επικοινωνεί πολύπλοκα με τους δέκτες, χρησιμοποιώντας σαν μέσα την ομιλία, τις χειρονομίες, τις εκφράσεις, την ενδυμασία και άλλα σύμβολα. Ο χιουμορίστας πρέπει να γνωρίζει ποια στοιχεία της επικοινωνίας αρκούν για να μεταδώσει την ένταση που απαιτείται

⁹⁶ Rutherford D. G "Ξενοδοχείο, Διοίκηση και Λειτουργίες", Έλλην, Αθήνα, 1999.

⁹⁷ Daniel Goleman όπ. παραπ. σελ. 134

⁹⁸ Daniel Goleman όπ. παραπ. σελ. 120

στο μήνυμα, δηλαδή στη χιουμοριστική παρατήρηση. Ο Ουμπέρτο Έκο⁹⁹ αναφέρει ότι γελάμε, επειδή, παρ' όλο που κατανοούμε ότι μία κατάσταση, είναι αδιανόητη, καταλαβαίνουμε το νόημα της φράσης που μας τη περιγράφει.

Χιούμορ είναι η προσεκτικά αιτιολογημένη οριοθέτηση της υπερβολής. Το χιούμορ είναι μια τέχνη και μπορεί να διδαχθεί. Το έμφυτο όμως χιούμορ, διακρίνει μόνο τα ευφυή άτομα και αποτελεί μια άρνηση παραδοχής του κατεστημένου. Την έκπληξη αποτελούν οι συνεχείς απίθανες αντιρρήσεις του πηγαίου χιουμορίστα, στο να δεχθεί το κόσμο, όπως αυτός παρουσιάζεται. Ο χιουμορίστας δεν είναι ανάγκη να είναι αισιόδοξο άτομο. Μπορεί να είναι πεσιμιστής, αλλά πάντα αντιρρησίας του κατεστημένου.

Συχνά το φραστικό χιουμοριστικό μήνυμα που συνοδεύεται από χιουμοριστικές εκφράσεις και κινήσεις γίνεται υπερβολικό και γι αυτό ενοχλητικό¹⁰⁰. Επίσης ο χιουμορίστας που γελά για να παρακινήσει τους δέκτες, συνήθως γίνεται ενοχλητικός. Το γέλιο του χιουμορίστα είναι αποδεκτό μόνο όταν το χιουμοριστικό μήνυμα προηγούμενα έχει γίνει αποδεκτό από τους δέκτες, ή στην περίπτωση που το γέλιο αποτελεί τμήμα του μηνύματος.

Μια ελληνική παροιμία υποστηρίζει ότι το γέλιο δίνει ζωή. Ο κλάδος της ψυχολογίας υποστηρίζει ότι το χιούμορ απελευθερώνει τον άνθρωπο. Το σίγουρο όμως είναι ότι το χιούμορ είναι ένας τρόπος για την προσέγγιση του ψυχικά αλλά και οργανικά καλλίτερου. Κατά συνέπεια το χιούμορ δίνει ποιότητα στην ανθρώπινη ζωή¹⁰¹.

Το χιούμορ μπορεί να βοηθήσει τις ανθρώπινες σχέσεις και κατά συνέπεια τις εργασιακές. Ειδικά σε στιγμές κρίσης, μία χιουμοριστική παρατήρηση μπορεί να τροποποιήσει την αρνητική ατμόσφαιρα που έχει δημιουργηθεί. Όταν για παράδειγμα δύο ομόβαθμοι υπάλληλοι συγκρούονται μπροστά στον προϊστάμενό τους, μία χιουμοριστική παρατήρηση του τελευταίου, μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή του κλίματος και την συμφιλίωσή τους. Όταν επίσης ο διευθυντής παρουσιάζει ένα νεοπροσληφθέντα στους νέους συνεργάτες του, μία χιουμοριστική παρατήρηση μπορεί να σπάσει τον πάγο και τα συναισθήματα αμηχανίας και επιφυλακτικότητας να περιορισθούν, ανοίγοντας χώρο για καλοπροαίρετη επικοινωνία.

Πολλοί διευθυντές ξενοδοχείων αλλά και άλλων τουριστικών επιχειρήσεων έχουν πλέον αντιληφθεί την αξία των θετικών ανθρωπίνων σχέσεων και είναι σε θέση να τις διακρίνουν με ευχέρεια από τις διοικητικές σχέσεις. Οι διευθυντές αυτοί

99 Ουμπέρτο Έκο «Θεωρία Σημειωτικής» Γνώση, Αθήνα 1989, σελ. 106

100 Εδώ έρχεται να ταιριάξει ή μειωτική έκφραση για τον υπερβολικό χιουμορίστα, τον οποίο αποκαλούμε «καραγκιόζη».

¹⁰¹ Από το βιβλίο Ξενοδοχειακής Ψυχαγωγίας & Άθλησης του γράφοντα

ασκούν το λεγόμενο «περιπατητικό μάνατζμεντ», επισκεπτόμενοι τα τμήματα της επιχείρησης και προσεγγίζοντας ανθρώπινα τους εργαζόμενους. Στη βόλτα τους αυτή, οπωσδήποτε επιθεωρούν τα τμήματα αυτά, αλλά η επικοινωνία τους με τους εργαζόμενους δεν έχει διοικητικό χαρακτήρα. Έτσι αποφεύγουν επιμελώς να συζητήσουν θέματα της επιχείρησης και συζητούν γενικότερα θέματα, πλησιάζοντας ανθρώπινα τους εργαζόμενους. Το χιούμορ είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στις βόλτες αυτές, διότι δίνει οδούς διαφυγής από κρίσιμες ερωτήσεις των εργαζομένων σχετικά με τη βελτίωση των μισθών, την αύξηση προσωπικού κλπ.

Το χιούμορ στηρίζεται στη λογική της υπερβολής, αλλά η χρήση του πρέπει να γίνεται με μέτρο και πάντα καλοπροαίρετα, διότι τα πλεονεκτήματα που προσφέρει, υπάρχει κίνδυνος να μεταβληθούν σε μειονεκτήματα.

16 Ο ρόλος των συναισθημάτων στην αποδοτικότητα των εργασιακών ομάδων

Στους χώρους εργασίας διαμορφώνονται διάφορες εργασιακές ομάδες, όπως η ομάδα μαγειρείου, η ομάδα εστιατορίου, η ομάδα ορόφων, κλπ. Οι άνθρωποι συμπεριφέρονται διαφορετικά σα μονάδες απ' ότι σα μέλη μιας ομάδας

Η συμπεριφορά μιας ομάδας, μοιάζει με τη συμπεριφορά ενός και μόνον ατόμου. Ένα πλήθος ανθρώπων όμως δεν αποτελεί ομάδα. Για να μετατραπεί ένα πλήθος σε ομάδα, είναι απαραίτητο να μεσολαβήσει ένα προγραμματισμένο ή τυχαίο γεγονός, το οποίο θα προσανατολίσει τις σκέψεις των μελών του πλήθους προς κάποια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Τα μέλη της ομάδας τότε υπακούουν σε μια διανοητική ενότητα¹⁰², που καταλήγει σε ένα ενιαίο προσανατολισμό της σκέψης και των συναισθημάτων¹⁰³.

Ο Kurt Lewin (1890-1947) επηρεασμένος από τη θεωρία της μορφής και της ολότητας¹⁰⁴, υποστήριξε ότι στα πλαίσια μίας ομάδας δημιουργούνται δυναμικές που δεν υπάρχουν στις αντιδράσεις μεμονωμένων ατόμων ή στις αντιδράσεις

¹⁰² Freud S. «Massen psychologie und ich analyse», 1920

¹⁰³ Ο McDougall παρομοίασε το φαινόμενο της μετάδοσης συναισθημάτων με την συμπεριφορά που αναπτύσσουν τα βρέφη, τα οποία όταν ακούσουν κάποιο βρέφος να κλαίει, συμπαρασύρονται.

¹⁰⁴ Θεωρία των Kaffka, Kohler και Wertheimer σύμφωνα με την οποία το όλο είναι περισσότερο από το σύνολο των μερών, αλλά σύμφωνα με τον Lewin διαφέρει ως προς τις ιδιότητές τους. (Πηγή Γεώργας Δ. «Κοινωνική Ψυχολογία», Αθήνα 1990, Τόμος Β', σελ. 29)

δυναμικών σχέσεων. Τα άτομα που ανήκουν σε μία ομάδα επηρεάζονται έντονα από τον ψυχολογικό χώρο - χρόνο (life space) που περιβάλλει την ομάδα, δηλαδή από την ψυχολογική ατμόσφαιρα ή ψυχολογικό κλίμα που περιβάλλει την ομάδα. Ο Lewin θεωρείται πατέρας της δυναμικής της ομάδας, και η θεωρία του ονομάστηκε θεωρία του δυναμικού πεδίου. Υποστήριξε ότι οι αλληλεπιδράσεις των ατόμων εξαρτώνται από την οργάνωση του πεδίου σε κάποια δεδομένη στιγμή. Οι θεωρίες του οδηγούν στη σκέψη της ανάγκης ελέγχου του ψυχολογικού κλίματος της επιχείρησης και τον έλεγχο των δυναμικών πεδίων των ομάδων κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Η ένωση των ανθρώπων με κοινές πολιτισμικές και ηθικές αξίες, αποτελεί το «εσωτερικό περιβάλλον» κατά τον Durkheim, το οποίο παίζει καθοριστικό ρόλο για τη «συλλογική συνείδηση» των μελών μίας κοινωνίας¹⁰⁵. Κάτι τέτοιο βέβαια δεν είναι εύκολο. Διότι τόσο οι πολιτισμικές, όσο και οι ηθικές αξίες δεν είναι κοινές σε ένα σύνολο εργαζομένων σε μία τουριστική επιχείρηση. Στο βαθμό όμως που το σύνολο των εργαζομένων αισθάνονται σαν μία ομάδα, τότε η ομάδα αυτή μπορεί να κινηθεί σαν ένα άτομο προς κοινούς στόχους, με αποφασιστική αποτελεσματικότητα. Κάτι τέτοιο δημιουργεί την προϋπόθεση πολιτισμικής καλλιέργειας των εργαζομένων και δημιουργίας μίας συγκεκριμένης κουλτούρας της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που πέτυχαν κάτι τέτοιο (όπως η Club Meditterannee), εξασφάλισαν αξιόλογο προσωπικό με μακροπρόθεσμη προοπτική.

Στο βαθμό που οι συνδετικοί δεσμοί των μελών της ομάδας είναι ισχυροί, δηλαδή στην περίπτωση που έχουμε μία συμπαγή ομάδα, τα συναισθήματα των μελών μεταδίδονται με μεγάλη ταχύτητα και ένταση, όπως γίνεται και με τις πράξεις τους.¹⁰⁶ Τότε τα μέλη της ομάδας συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο, και κατά συνέπεια επιδιώκουν τους ίδιους σκοπούς. Ταυτόχρονα ο πολλαπλασιασμός συναισθημάτων που λειτουργεί στις ομάδες, αυξάνει τις προσπάθειες των μελών για επίτευξη των σκοπών της ομάδας.

Ένα βασικό συναίσθημα που παρουσιάζεται στις ομάδες, είναι αυτό της αποπροσωποποίησης, το οποίο είναι υπεύθυνο για τον περιορισμό της ατομικότητας. Τότε το άτομο αισθάνεται αποπροσανατολισμένο και ζητά κάποιον να το κατευθύνει. Για το λόγο αυτό οι ομάδες εκδηλώνουν την ανάγκη εξασφάλισης ενός αρχηγού, ενός ηγέτη που θα τις κατευθύνει. Στην περίπτωση που ο διευθυντής ενός τμήματος διαμορφώσει τους κατάλληλους δεσμούς ώστε οι εργαζόμενοι στο τμήμα του να αποτελέσουν μία ομάδα, τότε είναι φυσικό επόμενο να αποτελέσει τον ηγέτη της ομάδας και με κατάλληλο χειρισμό, να χρησιμοποιήσει τα έντονα συναισθήματα

¹⁰⁵ Μαρία Αντωνοπούλου «Θεωρία και Ιδεολογία στη Σκέψη των Κλασικών της Κοινωνιολογίας» Παπαζήση, Αθήνα 1991, σελ. 166-167

¹⁰⁶ McDougall. «The group mind». Cambridge, 1920. Σελ. 17

που δημιουργούνται στα πλαίσια της ομάδας, για ανάπτυξη της ίδιας της ομάδας και των μελών της, με ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σε περιπτώσεις συγκρούσεων εργασιακών ομάδων, είναι σημαντικό να εντοπίζονται και να αντιμετωπίζονται οι αιτίες που δημιουργούν τις συγκρούσεις αυτές. Συνήθως οι αιτίες οφείλονται σε διαρκή αίτια ψυχολογικών επιβαρύνσεων της μίας ομάδας, η οποία επιτίθεται στην πρώτη προσφερόμενη. Στην περίπτωση διαπληκτισμών των ομάδων μαγειρείου και εστιατορίου, αυτές οφείλονται στον – από τη φύση της εργασίας - κοινωνικό περιορισμό της ομάδας του μαγειρείου, η οποία δρα στον εργασιακό της χώρο χωρίς να υπάρχει επαφή με τους πελάτες. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό να δίνεται η ευκαιρία στην ομάδα μαγειρείου να προσφέρει τα σπεσιαλιτέ της η ίδια στους πελάτες, καλύπτοντας μπουφές, παρασκευές φλαμπέ, ψήσιμο στη σχάρα στον κήπο του εστιατορίου, σε βραδιές μακαρονάδας κλπ. Κάτι τέτοιο μειώνει τα συναισθήματα κοινωνικού αποκλεισμού των εργαζομένων στο μαγειρείο και ταυτόχρονα τις πιθανές αιτίες συγκρούσεων.

17 Τα συναισθήματα ως κίνητρα εργασίας

Υπάρχουν πολλές θεωρητικές προσπάθειες ανάλυσης των κινήτρων που ωθούν το άτομο στο «να κάνει καλά τη δουλειά του». Σύμφωνα με την θεωρία του Maslow τα κίνητρα συνδέονται άμεσα με τις ανθρώπινες ανάγκες¹⁰⁷. Κάτι τέτοιο συμφωνεί με την άποψη που είχαν οι αρχαίοι Έλληνες, οι οποίοι υποστήριζαν ότι «Ανάγκη ουδέ Θεοί μάχονται¹⁰⁸». Σύμφωνα με τον McGregor¹⁰⁹ η συμπεριφορά των εργαζομένων εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο τους αντιμετωπίζει η διοίκηση, ενώ ο Herzberg¹¹⁰ υποστηρίζει ότι οι ευχαριστημένοι από την εργασία τους εργαζόμενοι, προσπαθούν συνεχώς για καλλίτερα αποτελέσματα, ενώ οι δυσαρεστημένοι προκαλούν συνεχώς το εργασιακό περιβάλλον εναντίον τους.

Το σύστημα των κινήτρων συνήθως περιλαμβάνει αρχικά τα οικονομικά μέσα για την κάλυψη των βασικών αναγκών του εργαζομένου, ενώ συχνά επεκτείνεται σε μέτρα για την κάλυψη ορισμένων κοινωνικών του αναγκών. Ταυτόχρονα δίνεται σημασία να προάγει την εικόνα της επιχείρησης στον εργαζόμενο. Παράδειγμα είναι

107 Maslow “Motivation and Personality” Harper & Row N.Y. 1970

108 Η παροιμιώδης αυτή έκφραση αποδίδεται στον Πιττακό τον Μητιληναίο

109 McGregor, D. «Theory x and Theory z in Organization Theory». D, Pugh. London 1971.

110 Herzberg F. Mausner B. And Snyderman B. “The Motivation to Work” 2nd Edition, N.Y. John Wiley 1959

οι επιπλέον αμοιβές των σερβιτόρων (bonus) σε όσους π.χ. δεν κάνουν σφάλματα κατά την εργασία τους. Επίσης ο σωστός εξοπλισμός¹¹¹, καλής ποιότητας φαγητό για το προσωπικό, γενικά ευχάριστες συνθήκες εργασίας, η οργάνωση ειδικών ταξιδιών για τις διακοπές του προσωπικού, η εξασφάλιση της μονιμότητας στην εργασία και η εφαρμογή ενός συστήματος προτάσεων από πλευράς των υπαλλήλων, δεν μπορούν παρά να συντελούν στη βελτίωση του ψυχολογικού κλίματος στο χώρο της εργασίας, κάτι εντελώς αναγκαίο για την εύρυθμη λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης όπου, στις αναπόφευκτες συνεχείς επαφές με τους πελάτες, εργαζόμενοι που αντανakλούν το χαμηλό ηθικό τους, θα έφερναν δυσάρεστα αποτελέσματα.

Ασφαλώς τα κίνητρα έχουν στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας, τόσο ποσοτικά, όσο και ποιοτικά. Τα όρια όμως αυτής της βελτίωσης, δείχνουν ιδιαίτερα ασαφή στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων. Διότι μπορούμε να αγοράσουμε τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου σ' ένα χώρο, για ορισμένο χρόνο. Μπορούμε ακόμη να αγοράσουμε ένα ορισμένο αριθμό μυϊκών κινήσεων στο δεδομένο χώρο και χρόνο. Αυτό που δεν μπορούμε να αγοράσουμε, και αυτό ακριβώς που μας χρειάζεται για να έχουμε υψηλή απόδοση, είναι πίστη, ζήλος, αφοσίωση. Αυτά δεν αγοράζονται - κερδίζονται¹¹².

Τα συναισθήματα μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην υποκίνηση για αποτελεσματική εργασία. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει σε πολλά επίπεδα, ανάλογα με τις ικανότητες και τις διαθέσεις του. Ούτε οι ικανότητες όμως, ούτε οι διαθέσεις έχουν στατικό χαρακτήρα. Ένας αθλητής την μία ημέρα πετάει το ακόντιό του στα 70 μέτρα, ενώ μία άλλη ημέρα δεν μπορεί να ξεπεράσει τα 65 μέτρα. Ένας σερβιτόρος μπορεί να σερβίρει ταυτόχρονα 50 άτομα σε ένα ξενοδοχειακό εστιατόριο table d' hote σε 40 λεπτά, ενώ κάποια μέρα το ίδιο έργο παράγει σε πολύ μεγαλύτερο χρόνο. Αλλά η ποσότητα στο έργο δεν είναι το μόνο και κύριο ζητούμενο στις τουριστικές υπηρεσίες. Ο σερβιτόρος, εκτός από παραγωγικός, πρέπει να είναι ευγενικός, ευχάριστος και ακριβής. Πρέπει να ελέγχει την συμπεριφορά του, την τεχνική του και τις διαθέσεις των πελατών του. Ταυτόχρονα να παρακολουθεί το στάδιο κατανάλωσης των δώδεκα τραπεζιών που καλύπτει. Πρέπει να θυμάται τις προτιμήσεις των πελατών τις προηγούμενες ημέρες και τις παραγγελίες τους όταν γίνονται. Όταν του ζητήσουν δύο επιπλέον μύτες σε ένα τραπέζι, δεν επιτρέπεται να ρωτήσει την μάρκα που είχε φέρει πριν, διότι πρέπει να την θυμάται. Οι κινήσεις του πρέπει να είναι απολύτως ακριβείς διότι σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να προκαλέσει ατύχημα. Δεν επιτρέπεται να δείξει ανυπομονησία όταν ένας πελάτης δυσκολεύεται να παραγγείλει. Πρέπει να είναι ταχύτατος αλλά και ευγενικός. Ταυτόχρονα πρέπει να είναι φιλικός και ευχάριστος, διότι οι πελάτες του συχνά ρωτούν για τα αξιοθέατα της περιοχής, για την πρόβλεψη του αυριανού καιρού, αλλά

111 Για παράδειγμα ειδικά ράφια για τα λερωμένα πιάτα σε κάποιο εστιατόριο κλπ.

112 Απόσπασμα ομιλίας του Προέδρου της επιχείρησης "General foods"

ακόμη και για την οικογενειακή του κατάσταση, σε δεδομένη στιγμή που ο ίδιος πιέζεται να εξυπηρετήσει τους άλλους πελάτες του. Επίσης συνεχώς ελέγχει και επανελέγχει το έργο που ο ίδιος παράγει, την πιθανότητα να έχει ξεχαστεί κάτι ή την δυνατότητα μίας πρόσθετης βελτίωσης, όπως το άδειασμα μίας σταχτοθήκης ή η απόσυρση κενών σκευών. Δηλαδή ο σερβιτόρος αυτός πρέπει να επιστρατεύσει όλες τις ψυχικές, πνευματικές και σωματικές του δυνάμεις, για να παράγει άριστο έργο.

Στην περίπτωση ενός διευθυντή οι απαιτήσεις είναι περισσότερες. Ο σερβιτόρος και γενικότερα το προσωπικό βάσης, έχει αντικείμενο κύρια τεchnοπαραγωγικό, το οποίο παρουσιάζει ομοιότητα στις απαιτήσεις του στην καθημερινή επανάληψη. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές παρουσιάζουν μεγαλύτερη ποικιλία και ανομοιομορφία, διότι ο χώρος δράσης υπερβαίνει τον χώρο της επιχείρησης και επεκτείνεται στο ευρύτερο περιβάλλον. Έτσι οι διευθυντές ξενοδοχείων αντιμετωπίζουν προβλήματα που έχουν να κάνουν με την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και με διάφορους κρατικούς φορείς, με πρακτορεία ταξιδιών και άλλους πελάτες σε διάφορες χώρες, με προμηθευτές, με την επιχειρηματική ηγεσία του ξενοδοχείου κλπ. Αν λοιπόν η επιχείρηση επιβάλλεται να προβάλλει απαιτήσεις για ψυχική, πνευματική και σωματική αφιέρωση στην εργασία του σερβιτόρου, τότε πρέπει οι απαιτήσεις αυτές να πολλαπλασιάζονται για την περίπτωση του ή των διευθυντών, από τους οποίους εξαρτάται η συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και όχι απλά η ικανοποίηση ορισμένων πελατών.

Μπορούμε λοιπόν να αναφερθούμε σε διαφορετικά επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας, όπου στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετούμε εργαζόμενους οι οποίοι αποδίδουν τα μέγιστα. Στο επίπεδο της μέγιστης απόδοσης, θεωρούμε ότι ο εργαζόμενος δραστηριοποιεί με ενδιαφέρον όλες τις δυνάμεις του, όπου ο συγκινησιακός και λογικός νους συνεργάζονται με τον πλέον αποδοτικό τρόπο, τα συναισθήματά του για την εργασία και στην εργασία του είναι θετικά και οι σχέσεις του με τον διευθυντή του αλλά και με τους συναδέλφους του, χαρακτηρίζονται επίσης από θετικά συναισθήματα. Ο εργαζόμενος αυτός επιθυμεί να εργάζεται στην συγκεκριμένη επιχείρηση, του αρέσει η δουλειά του, περνάει καλά με τους συνεργάτες του, σέβεται και εκτιμά τον διευθυντή του. Τότε εκτελεί άμεσα και με τον καλλίτερο τρόπο τις εντολές που λαμβάνει και από το έργο που παράγει αμείβεται με επιπλέον θετικά συναισθήματα. Κάτι τέτοιο είναι ασφαλώς δύσκολο να επιτευχθεί, αλλά επιβάλλεται να αποτελεί στόχο της διοίκησης, ιδιαίτερα διότι υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες έχουν επιτύχει παρόμοια συμπεριφορά του προσωπικού τους. Η θεωρία διοίκηση ολικής ποιότητας συνιστά αυτό ακριβώς και προσφέρει τις κατάλληλες μεθόδους, προτείνοντας την διαρκή βελτίωση στις εργασιακές συνθήκες, με στόχο την ταυτόχρονα συνεχή βελτίωση στο παραγωγικό αποτέλεσμα. Ένα τέτοιο σκεπτικό έχει ιδιαίτερη αξία για τις τουριστικές επιχειρήσεις.

Η συνήθεια είναι ο μεγαλύτερος εχθρός της δημιουργικότητας¹¹³ Ταυτόχρονα είναι όμως και θανατηφόρα για το συναισθηματικό κόσμο του ανθρώπου, διότι προκαλεί την άμβλυνση του συναισθήματος. Έτσι η εμπειρία, η πρώτη φορά στη ζωή μας, μας προκαλεί έντονα συναισθήματα, ενώ η πράξη που γίνεται από συνήθεια συνήθως δεν προκαλεί συναισθήματα ή η έντασή τους μπορεί να θεωρηθεί αμελητέα. Η ρουτίνα στην εργασία μειώνει το ενδιαφέρον και οδηγεί τον εργαζόμενο σε απάθεια και κατά συνέπεια σε παθητική αντιμετώπιση. Τα τουριστικά επαγγέλματα όπως είδαμε, δεν αντιμετωπίζουν έντονο πρόβλημα ρουτίνας. Στις θέσεις εργασίας όμως που δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, η ρουτίνα αποτελεί ένα πρόβλημα, το οποίο επιδέχεται πολλές λύσεις, οι οποίες αντιστοιχούν σε διαρκείς αλλαγές, όπως της διακόσμησης, του εξοπλισμού, του έργου που παράγει κάθε υπάλληλος¹¹⁴, κλπ. Σημαντικό εργαλείο όμως για την αντιμετώπιση της ρουτίνας, αποτελεί το περιπατητικό management.

Στην περίπτωση που το έργο που ανατίθεται σε έναν εργαζόμενο είναι μεν δύσκολο, αλλά ο εργαζόμενος μπορεί να ανταπεξέλθει με άνεση, αν η συναισθηματική κατάσταση του τελευταίου είναι η κατάλληλη, τότε αυτός μπορεί να φθάσει σε μία ψυχολογική κατάσταση που ονομάζεται «ροή» και τότε η αποδοτικότητά του υπερβαίνει τις ίδιες του τις δυνατότητες. Σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης εργάζονται σε κατάσταση ροής, τότε η ίδια η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ότι αγγίζει την κατάσταση ροής, φτάνοντας σε μέγιστη αποτελεσματικότητα.

Για να πλησιάσει μία επιχείρηση την μέγιστη αποδοτικότητα των εργαζομένων, πρέπει να ελαχιστοποιήσει τους παράγοντες που τους δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα. Για να γίνει κάτι τέτοιο πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα εργασίας, το οποίο εξαρτάται από το ύφος της διοίκησης, από την δυνατότητα επικοινωνίας των ιεραρχικών βαθμίδων, από τον ρόλο της ανεπίσημης ιεραρχίας, από την μορφή και τον βαθμό ελέγχου και συνεννόησης κλπ. Καθοριστικό ρόλο όμως παίζουν τα συναισθήματα του εργαζόμενου αναφορικά με την δικαίωση των κατά περίπτωση προσπαθειών του.

Ο εργαζόμενος κρίνει την επάρκεια της υλικής και ηθικής αμοιβής του, ανάλογα με τον χαρακτήρα του και ανάλογα με τις συνθήκες που έχει διαπιστώσει ότι ισχύουν στην αγορά. Έτσι μία καμαριέρα που παίρνει μισθό 150 χιλ. δρχ., ενώ στο διπλανό ξενοδοχείο η αντίστοιχη αμοιβή είναι 145 χιλ. δρχ., αισθάνεται ότι αμείβεται ικανοποιητικά. Επίσης στην περίπτωση που η καμαριέρα αυτή έχει την πεποίθηση ότι η προϊσταμένη ορόφων πρέπει να μιλά στο προσωπικό της στον πληθυντικό, ενώ

113 Νεοκλής Σαρρής «Εισαγωγή στη Κοινωνιομετρία την ομαδική ψυχοθεραπεία και το ψυχόδραμα» Γραμμή, Αθήνα 1985, σελ 20

114 Το έργο ενός υπαλλήλου ανατίθεται σε άλλον και το έργο του άλλου σε κάποιον τρίτο, κλπ.

μιλά στον ενικό, τότε ενοχλείται. Υπάρχει λοιπόν μία υποκειμενικότητα στην ικανοποίηση των διαφόρων εργαζομένων, που φαινομενικά δυσχεραίνει το έργο της διοίκησης.

Οι εργαζόμενοι έχουν μία συνολική άποψη για τις καλές ή μη συνθήκες εργασίας. Στην περίπτωση που συνολικά οι συνθήκες είναι καλές, τότε οι εργαζόμενοι δεν εκλαμβάνουν σαν πρόβλημα ορισμένες μικρής σημασίας ενοχλήσεις.

Βασικό κίνητρο στη δράση του ατόμου¹¹⁵ είναι το ενδιαφέρον, που παρουσιάζεται ως διαρκής και ευνοϊκή διάθεση για μερικές μορφές δραστηριότητας. Η ανάλυση του ενδιαφέροντος αποκαλύπτει ότι στην εκδήλωσή του συμμετέχουν τόσο οι γνωστικές, όσο και οι συναισθηματικές και οι βουλητικές λειτουργίες (ευχάριστη διάθεση, εσωτερική παρόρμηση για δράση). Το ενδιαφέρον εμφανίζεται εκεί που πιθανολογείται σημαντικό όφελος.

Ως αρνητικό κίνητρο, σύμφωνα με τον Charls Handy¹¹⁶, μπορεί να θεωρηθεί η καταπίεση στην εργασία. Η εργασία γίνεται καταπιεστική όταν εστιάζει στα 4 P (productivity, pay, performance, profit). Και πράγματι, οι σύγχρονοι εργαζόμενοι κατά κύριο λόγο εργάζονται σε ένταση πιεζόμενοι να είναι κατά το μέγιστο παραγωγικοί, να έχουν την μέγιστη απόδοση, να εξασφαλίσουν το μέγιστο κέρδος για την επιχείρηση που απασχολούνται και την μέγιστη αμοιβή για τον εαυτό τους.

Όταν η εργασία έχει αυτά τα χαρακτηριστικά, καταπιέζει και αγχώνει το άτομο.

18 Η έννοια της παραγωγικότητας

Η έννοια της παραγωγικότητας είναι σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις. **Παραγωγικότητα** είναι η σχέση ανάμεσα στην επιτευχθείσα παραγωγή και τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν. Κύρια όμως η παραγωγικότητα εξετάζεται για το εργασιακό αποτέλεσμα σε σχέση με την εργασία που προσφέρθηκε. Κατά συνέπεια:

¹¹⁵ Το διαφέρον θεωρείται γενική ψυχική λειτουργία. Μερικοί μάλιστα συγγραφείς θεωρούν το διαφέρον συνισταμένη των κινήτρων. Θεωρείται αποφασιστικός ο ρόλος του στην απόκτηση γνώσεων, την επαγγελματική επιτυχία, την εξασφάλιση ψυχικής ισορροπίας, τον προσδιορισμό της δράσης και γενικά της προσαρμογής. (Πηγή: Γ.Κ. Παπαγεωργίου όπ. παραπ. σελ. 317)

¹¹⁶ Handy Charls "The search of meaning" Lemos & Crane, London 1996

$$\text{Παραγωγικότητα (εργασίας)} = \frac{\text{Επίπεδο παραγωγής}}{\text{Αριθμός εργαζόμενων}}$$

Για ένα εστιατόριο λοιπόν που με 20 εργαζόμενους σερβίρισε 1000 κουβέρ, η παραγωγικότητα είναι $1000 : 20 = 50$ κουβέρ ανά εργαζόμενο.

Η υψηλή παραγωγικότητα οδηγεί στη μείωση του κόστους των προϊόντων. Όταν μία καμαριέρα καθαρίσει 15 δωμάτια σε μία ημέρα με 8 ώρες εργασίας που κοστίζουν στην επιχείρηση 45 ευρώ, τότε η μία μονάδα προϊόντος έχει για την επιχείρηση εργατικό κόστος $45 : 15 = 3$ ευρώ. Αν όμως η παραγωγικότητα του εργαζόμενου αυξηθεί σε 20 μονάδες προϊόντος (δωμάτια), τότε το κόστος παραγωγής της μονάδας μειώνεται σε $45 : 20 = 2,25$ ευρώ.

Να ληφθεί υπόψη ότι οι επιχειρήσεις κερδίζουν εξαιτίας της αυξημένης παραγωγικότητας που επιτυγχάνουν με την ειδίκευση. Αν οι καταναλωτές παρασκεύαζαν μόνοι τα προϊόντα που χρησιμοποιούν, θα έπρεπε να ξοδεύουν πολύ περισσότερους πόρους, από αυτούς που ξοδεύουν με την αγορά των έτοιμων προϊόντων. Το φαινόμενο της οικονομίας των πόρων που προκύπτει εξαιτίας της μαζικής παραγωγής των προϊόντων, ονομάζεται «οικονομίες κλίμακας».

Η παραγωγικότητα ως έννοια στον ξενοδοχειακό κλάδο, πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε οι προσπάθειες αύξησης της παραγωγικότητας να μην συνεπάγονται μείωση της ποιότητας.

19 Διοίκηση παραγωγικότητας

Η παραγωγικότητα εξαρτάται από πλήθος παραγόντων που κύρια αφορούν:

- ❑ **Στους εργαζόμενους**, όπως οι ικανότητες, η εκπαίδευση, η ευφυΐα, η επιδεξιότητα που εξαρτάται από την εμπειρία, το ενδιαφέρον και η βούλησή τους,
- ❑ **Στο περιβάλλον εργασίας**, όπως ο φωτισμός, ο εξαερισμός, η θερμοκρασία, η υγρασία, ο θόρυβος, οι οσμές, η καθαριότητα και η αισθητική του χώρου και
- ❑ **Στο ψυχολογικό κλίμα εργασίας**, δηλαδή τις σχέσεις των εργαζόμενων, τις σχέσεις τους με τη διοίκηση, την ικανοποίηση που παίρνουν από την εργασία και τους διάφορους υποκινητικούς παράγοντες.

Αλλά η παραγωγικότητα εξαρτάται ακόμη από το σχεδιασμό των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, από την κατάσταση του εξοπλισμού, από το σχεδιασμό της εργασίας, από το πρόγραμμα εργασίας, το χρόνο εργασίας (πρωινή, βραδινή κλπ), από τη διάρκεια της εργασίας και από το άγχος που δημιουργεί.

Η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας είναι συνυφασμένη με την **ποιότητα του περιβάλλοντος της εργασίας**. Η θερμοκρασία πρέπει να είναι η κατάλληλη, κάτι που είναι δύσκολο ειδικά για τους χώρους του μαγειρείου, όπου πρέπει η θερμοκρασία να κυμαίνεται ανάμεσα στους 30 και 34 C°. Για το λόγο αυτό μπορεί να τοποθετηθεί σύστημα κλιματισμού, το οποίο ταυτόχρονα μειώνει και τη δυσσομία του χώρου. Σε περίπτωση που η εγκατάσταση κλιματισμού αποφεύγεται εξαιτίας του κόστους που απαιτεί, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σύστημα εξαερισμού που διοχετεύει αέρα από τη μία πλευρά του μαγειρείου και αποβάλλει αέρα από την άλλη πλευρά, έτσι ώστε ο αέρας να ανακυκλώνεται κάθε δύο έως τρία λεπτά. Τα μαγειρεία αντιμετωπίζουν επίσης πρόβλημα υψηλού ποσοστού υγρασίας στην ατμόσφαιρα, το οποίο αντιμετωπίζεται επίσης με συστήματα εξαερισμού, ενώ η μείωση ανάδυσης ανεπιθύμητων οσμών επιτυγχάνεται με ψύξη των κάδων απορριμμάτων¹¹⁷.

Τα γραφεία και οι λοιποί χώροι εργασίας πρέπει να αερίζονται, να φωτίζονται ικανοποιητικά και να μονώνονται ώστε να μην ενοχλούνται από θορύβους της πόλης ή από θορύβους που παράγονται από άλλες εργασιακές θέσεις. Τα χρώματα πρέπει να είναι απαλά και ματ (έχει διαπιστωθεί ότι το πράσινο είναι ένα χρώμα που ξεκουράζει). Οι οθόνες των υπολογιστών δεν πρέπει να βρίσκονται απέναντι σε παράθυρα και πηγές φωτός, διότι γυαλίζουν και γίνονται δύσχρηστες. Επίσης τόσο οι χώροι απασχόλησης όσο και οι χώροι υγιεινής των εργαζόμενων πρέπει να είναι καθαροί και ασφαλείς.

Για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας είναι αναγκαία η προσπάθεια **απλούστευσης της εργασίας**. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο οι υπάλληλοι υποδοχής να τηρούν παράλληλα μηχανογραφημένο και χειρόγραφο σύστημα διαχείρισης των δωματίων, το τμήμα προμηθειών να συντάσσει έντυπα που περιέχουν στοιχεία τα οποία υπάρχουν ήδη σε άλλα διαθέσιμα έντυπα και θα μπορούσαν να φωτοτυπηθούν και το εστιατόριο να απέχει κατά ένα όροφο από το μαγειρείο με αποτέλεσμα την υψηλή κόπωση των τραπεζοκόμων. Κατά κανόνα, κάθε εργασία επιδέχεται βελτιώσεις. Για να γίνει όμως κάτι τέτοιο, πρέπει οι διευθυντές να στρέψουν την προσοχή τους προς την κατεύθυνση αυτή, προβληματιζόμενοι σχετικά με τον τρόπο που η εργασία θα μπορούσε να απλουστευθεί ακόμη περισσότερο.

Η εργασία πρέπει να σχεδιάζεται και επανασχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιείται η κόπωση των εργαζόμενων. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να αμφισβητήσει την υφιστάμενη διαδικασία και να ερευνήσει για την απλούστευσή της.

¹¹⁷ Keiser R.James «Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων» Έλλην, Αθήνα 2000

Η απλούστευση της εργασίας συνεπάγεται λεπτομερή ανάλυσή της, αμφισβήτηση κάθε λεπτομέρειας της ανάλυσης, εντοπισμό εναλλακτικών μεθοδεύσεων, επιλογή της πλέονεκτικότερης, εφαρμογή και έλεγχο της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων.

Ο σχεδιασμός της εργασίας πρέπει να ελαχιστοποιεί τις κινήσεις των εργαζόμενων. Για το λόγο αυτό οι χειρονακτικές εργασίες πρέπει να αξιοποιούν ταυτόχρονα και τα δύο χέρια. Ο μπάρμαν για παράδειγμα πρέπει να αξιοποιεί και τα δύο χέρια όταν παρασκευάζει ένα ποτό ή όταν πλένει τα ποτήρια.

Οι καμπύλες κινήσεις είναι περισσότερο εύκολες και κινήσεις που μπορεί να γίνουν με τα πόδια πρέπει να αφήνουν τα χέρια ελεύθερα. Οι κινήσεις πρέπει να παράγουν το μέγιστο και πλήρες έργο. Έτσι οι καθαρίστριες πρέπει να σφουγγαρίζουν με καμπύλες κινήσεις που καλύπτουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη έκταση του πατώματος και η διαδρομή της σφουγγαρίστρας κάθε φορά να είναι σε επαφή με την προηγούμενη χωρίς να δημιουργούνται κενά.

Η **μεθόδευση της εργασίας** πρέπει να προγραμματίζεται ορθολογικά. Έτσι πρέπει να γίνεται πρώτα το σκούπισμα και μετά το ξεσκόνισμα στα δωμάτια, διότι αν γίνει πρώτα το ξεσκόνισμα η σκόνη που δημιουργείται με το σκούπισμα θα λερώσει ξανά την επίπλωση. Επίσης η καθαριότητα του δωματίου πρέπει να γίνεται από το μπαλκόνι προς την πόρτα εισόδου, ώστε στην αναχώρησή της η καμαριέρα να μη χρειαστεί να περπατήσει πάνω στο μόλις σφουγγαρισμένο πάτωμα, κοκ.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να τοποθετούν τα εργαλεία τους πάντα στο ίδιο σημείο ώστε να μη χάνουν χρόνο στην αναζήτησή τους. Σε σταθερές θέσεις πρέπει επίσης να τοποθετούνται οι προμήθειες και τα απορρίμματα. Για να γίνουν αυτά, πρέπει προηγούμενα να έχει επιλεγεί το σημείο εργασίας, ώστε να τοποθετηθούν κατάλληλα οι προμήθειες και τα εργαλεία, και να δημιουργηθεί ο χώρος παραγωγής των προϊόντων.

Στα ξενοδοχεία την εργασία πολλών τμημάτων μπορούν να διευκολύνουν καροτσάκια, όπως τα τρόλλεϋ καμαριέρας, τρόλλεϋ μεταφοράς φαγητών, σκευών, καρότσια μεταφοράς πρώτων υλών κλπ.

Το ύψος της επιφάνειας εργασίας πρέπει να είναι κατάλληλο, ώστε να εργάζονται χωρίς πρόβλημα οι εργαζόμενοι. Το πάτωμα των μπαρ, μαγειρείων, των χώρων του τμήματος προμηθειών και του πλυντηρίου πρέπει να είναι από αντιολισθητικό υλικό, ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος ατυχημάτων. Ειδικά στα bar χρησιμοποιούνται σχάρες επί των οποίων εργάζονται οι μπάρμαν, ώστε αν χυθούν ποτά στο πάτωμα, να μην επηρεασθεί ο ρυθμός εργασίας.

Οι αυτοματισμοί με τη μορφή αισθητήρων και χρονοδιακοπών επίσης μπορούν να αυξήσουν την ποιότητα και ποσότητα παραγομένου έργου.

Βέβαια η απλούστευση της εργασίας δεν είναι διαδικασία που πρέπει να γίνεται συνεχώς, διότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα χρονικό διάστημα για την

προσαρμογή τους στη νέα μεθόδευση, διάστημα στο οποίο η αποδοτικότητά τους μειώνεται.

20 Παραγωγικότητα μέσω εξωτερικών συνεργατών ή Outsourcing

Τα ξενοδοχεία συχνά αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τμήματα της ξενοδοχειακής παραγωγής. Τα τουριστικά γραφεία αναθέτουν σε επιχειρήσεις τουριστικών μεταφορών την μετακίνηση των πελατών τους. Η ανάθεση αυτή ονομάζεται outsourcing. Είναι σύνηθες φαινόμενο το ξενοδοχείο να αναθέτει το πλύσιμο των λινών σε εξωτερικό πλυντήριο, να αγοράζει το ψωμί από αρτοποιούς, να αγοράζει ημι-μαγειρεμένα τρόφιμα, και να νοικιάζει τα καταστήματα που βρίσκονται στο χώρο του. Τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε αύξηση στην τάση ανάθεσης εργασιών σε ειδικευμένες επιχειρήσεις, που μπορεί να αφορούν ακόμη και στην ενοικίαση των εστιατορίων ή bar του ξενοδοχείου.

Η επιλογή outsourcing γίνεται με σκοπό τη μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης και την εστίαση σε πλέον σημαντικές και κερδοφόρες δραστηριότητες.

Οι εξωτερικοί συνεργάτες πρέπει να επιλέγονται με προσοχή, ανάλογα με την εμπειρία, τη φήμη και την οικονομική τους επιφάνεια¹¹⁸. Η σύμβαση πρέπει να εξασφαλίζει την ευθυγράμμιση της στρατηγικής της συνεργαζόμενης επιχείρησης με αυτήν της τουριστικής επιχείρησης και την απρόσκοπτη επικοινωνία των εργαζόμενων στην outsourcing επιχείρηση με τους εργαζόμενους της τουριστικής επιχείρησης, ώστε να εξασφαλίζεται ενοποιημένη εικόνα των δύο συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.

21 Υποκίνηση

Υποκίνηση είναι η αύξηση των κινήτρων των εργαζόμενων για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρουν. Τα **κίνητρα** αποτελούν την αιτία της εκάστοτε συμπεριφοράς του ατόμου και μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων σε μία τουριστική επιχείρηση.

¹¹⁸ Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία» Μπένος, Αθήνα 1999

Η υποκίνηση των εργαζόμενων δεν έχει στόχο την εξουσία της βούλησής τους, αλλά την κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο σκέπτονται και δρουν. Οι θεωρίες υποκίνησης αποπειρώνται να αναλύσουν τις μεθόδους αντιμετώπισης των εργαζόμενων ώστε αυτοί να είναι ποιοτικά και ποσοτικά παραγωγικοί, δίνοντας σημασία:

- Στην υλική και μη υλική αμοιβή τους
- Στην αποφυγή βιολογικών και ψυχικών επιβαρύνσεων στους χώρους εργασίας

22 Υποκίνηση με βάση τις ανθρώπινες ανάγκες

Υποκίνηση είναι ένας ψυχολογικός ερεθισμός, που κινητοποιεί ορισμένες δυνάμεις, ώστε να παροτρύνουν το άτομο να κατευθύνεται ενεργά προς ένα δεδομένο στόχο.

Ο ρόλος της υποκίνησης στην εργασία είναι εμφανής.

22.1 Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του A. Maslow

Ο Maslow δεν συμφώνησε με την άποψη ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά οδηγείται από σειρά ανεξαρτήτων παρορμήσεων. Προσπάθησε να διακρίνει συνέχεια και συνέπεια στις τάσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς και διαμόρφωσε μία θεωρία, η οποία εξέταζε τις ανθρώπινες ανάγκες σε σχέση με άλλες ανθρώπινες ανάγκες. Υποστήριξε λοιπόν ότι:

- Ο άνθρωπος παροτρύνεται συνεχώς από τις ανάγκες του, όπως αυτός τις αντιλαμβάνεται.
- Οι ανάγκες δεν πρέπει να εξετάζονται μεμονωμένα.
- Η παρεμπόδιση μιας ανάγκης σε οποιοδήποτε επίπεδο τείνει να καταστήσει το επίπεδο αυτό πρωταρχικό.
- Ότι οι ανάγκες ταξινομούνται κατά σειρά προτεραιότητας, ως εξής:

Φυσιολογικές ανάγκες: ανάγκες για τροφή, αέρα, στέγη, sex.

Ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας: ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα.

Κοινωνικές ανάγκες: ανάγκες για συντροφικότητα, στοργή και φιλία.

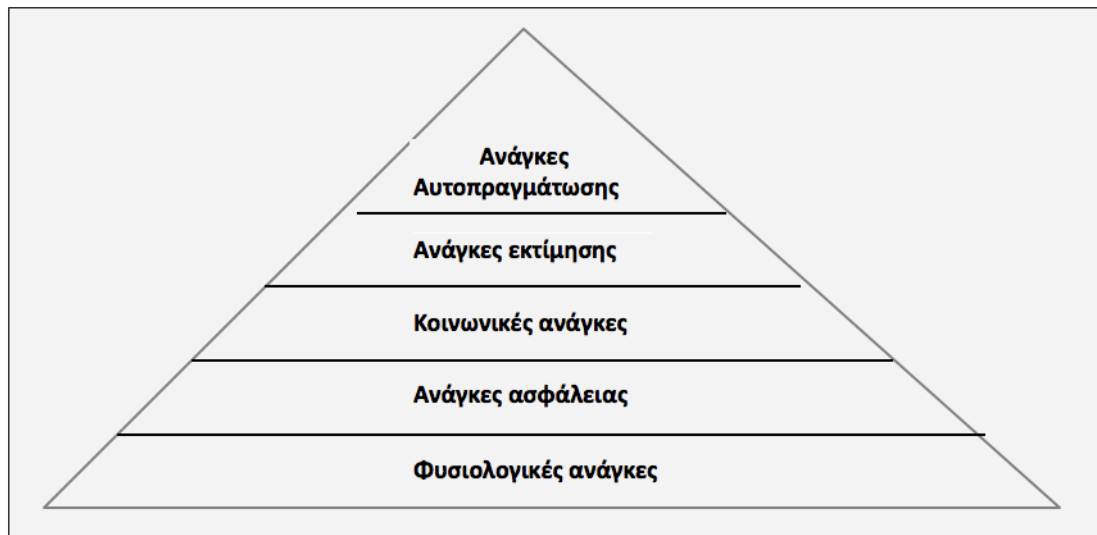
Ανάγκες για κοινωνική θέση και εκτίμηση: ανάγκες για αναγνώριση, κοινωνική θέση, αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό.

Αυτο-ολοκλήρωση: ανάγκες για ανάπτυξη, επιτυχία και εξέλιξη.

Οι φυσιολογικές ανάγκες αποτελούν τις πρωτογενείς ανάγκες του ανθρώπου. Όταν όμως ο άνθρωπος έχει ικανοποιήσει τις φυσιολογικές του ανάγκες, τότε στρέφεται προς την αμέσως επόμενη ομάδα αναγκών, δηλαδή τις ανάγκες ασφάλειας. Ο κανόνας λοιπόν είναι ότι από τη στιγμή που μια ανάγκη ικανοποιείται, δεν αποτελεί πια κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Σε περίπτωση που οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας ικανοποιηθούν, τότε ο άνθρωπος στρέφει την προσοχή του στην ικανοποίηση της τρίτης ομάδας αναγκών, κ.ο.κ.

Η σχηματική παράσταση της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών γίνεται με τη περίφημη πυραμίδα του Maslow (σχήμα 5.1).



Σχήμα 5.1. Η πυραμίδα του Maslow

Στο βαθμό που οι ανθρώπινες ανάγκες ικανοποιούνται στο χώρο εργασίας, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν δράση για ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Στον παρακάτω πίνακα γίνεται συσχετισμός των ανθρωπίνων αναγκών και της δυνατότητας που υπάρχει να καλυφθούν αυτές στο χώρο εργασίας.

Αν δεχθούμε τη θεωρία του Maslow σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά, τότε κάθε εργαζόμενος θα καταβάλει τόσες προσπάθειες για εργασιακό αποτέλεσμα, όσες ικανοποιήσεις των υποκινητικών παραγόντων του προσφέρονται από την εργασία του.

Ανθρώπινες ανάγκες	Υποκινητικοί παράγοντες
Φυσικές ανάγκες	Ικανοποιητικοί μισθοί και ημερομίσθια
Ανάγκες ασφάλειας	Σεβασμός στη μεταχείριση των εργαζομένων Καλές συνθήκες εργασίας Ασφάλεια πως δεν θ' απολυθούν Συμπαράσταση σε ατομικά προβλήματα
Κοινωνικές Ανάγκες	Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες Συμπαράσταση σε ατομικά προβλήματα
Ανάγκες για κοινωνική θέση & εκτίμηση	Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες Προαγωγή και ανάπτυξη στα πλαίσια της δουλειάς Ενδιαφέρουσα εργασία Πλήρης αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων
Ανάγκες αυτό-ολοκλήρωσης	Ευκαιρία για αυτομόρφωση και κοινωνική προσφορά

Πίνακας 5.1. Ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow

Άλλο ένα συμπέρασμα που βγαίνει από τη θεωρία του Maslow, είναι ότι για να λειτουργήσει αποδοτικά το υποκινητικό σύστημα του πίνακα, πρέπει οι υποκινητικοί παράγοντες να ενεργοποιούνται διαδοχικά, ο ένας μετά τον άλλον. Δηλαδή αρχικά να προσφερθούν καλές αμοιβές. Στη συνέχεια να αντιμετωπισθούν οι εργαζόμενοι με σεβασμό, στη συνέχεια να διαμορφωθούν θετικά οι συνθήκες εργασίας κ.ο.κ.

22.2 Θεωρία υποκίνησης των δύο παραγόντων του F. Herzberg

Ο Frederick Herzberg έκανε μία έρευνα σε διακόσιους εργαζομένους με δύο μόνο ερωτήσεις. Τί σας ευχαριστεί στην εργασία σας και τί σας δυσαρεστεί σ' αυτή. Μετά την ομαδοποίηση των αποτελεσμάτων βγήκαν τρία συμπεράσματα.

1. Ορισμένοι παράγοντες είναι απαραίτητοι για να είναι η εργασία υγιεινή απασχόληση, χωρίς όμως να αποτελούν κίνητρα για βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Οι παράγοντες αυτοί είναι απαραίτητοι, απλά για να συντηρείται κάποιο επίπεδο φυσιολογικής αποδοτικότητας. Τους παράγοντες αυτούς ο Herzberg τους ονόμασε παράγοντες "υγιεινής" εργασίας ή παράγοντες συντήρησης. Οι κυριότεροι δε είναι:

- Μισθοί και ημερομίσθια
- Ασφάλεια από την εργασία
- Συνθήκες εργασίας
- Κοινωνική θέση
- Πολιτική της επιχείρησης
- Ποιότητα εποπτείας
- Κανονισμοί
- Εργασιακές σχέσεις

2. Μία άλλη ομάδα συνθηκών λειτουργούν σαν κίνητρα για τις επιδόσεις στην εργασία. Αυτές οι συνθήκες ονομάζονται παράγοντες "υποκίνησης". Οι κυριότεροι είναι:

- Επιτυχία
- Αναγνώριση της απόδοσης
- Επιτεύγματα πάνω στη δουλειά
- Ανάθεση ευθύνης
- Εξέλιξη

Οι ευχαριστημένοι από την εργασία τους εργαζόμενοι, προσπαθούν συνεχώς για καλλίτερα αποτελέσματα, ενώ οι δυσαρεστημένοι προκαλούν συνεχώς το εργασιακό περιβάλλον εναντίον τους. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι εργασιακές σχέσεις υπακούν στους νόμους των φαύλων κύκλων, όπου το αποτέλεσμα δρα σαν αιτία, για να αναπαράγεται το ίδιο αποτέλεσμα.

23 Η υποκίνηση σύμφωνα με τον Vroom

Σύμφωνα με τον Vroom¹¹⁹ η δύναμη της υποκίνησης εξαρτάται

1. Από το βαθμό που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι **η αύξηση των προσπαθειών τους θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης,**
2. Από το βαθμό που **η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των αμοιβών** και
3. Από το βαθμό που οι ίδιοι **οι εργαζόμενοι επιθυμούν τις αμοιβές** αυτές.

Ως αμοιβές ο Vroom ορίζει τις εσωτερικές (αίσθημα επιτυχίας, ανάπτυξης, ολοκλήρωσης κλπ.) και τις εξωτερικές που συνδέονται με τη χρηματική αμοιβή, παροχές, προαγωγή κλπ.

24 Η ικανοποίηση του εργαζόμενου ως κίνητρο αποδοτικότητας

Η εξειδίκευση συντελεί στην ικανοποίηση του εργαζομένου διότι μπορούν να συγκεντρώνονται οι γνώσεις και οι ικανότητες σε ένα συγκεκριμένο έργο. Αν όμως η εξειδίκευση αυτή ξεπεράσει κάποια όρια τότε μπορεί να φέρει αρνητικά αποτελέσματα. Από έρευνες που έγιναν διαπιστώθηκε ότι μεγαλύτερη δυσαρέσκεια προκαλείται στους υπαλλήλους από την πίεση της διοίκησης για μεγαλύτερη παραγωγή, παρά από την μονοτονία που επιφέρει η εξειδικευμένη εργασία. Από μελέτες βλέπουμε ότι η ιδέα της εξειδίκευσης συνδέεται άμεσα με την ιδέα της τεχνολογίας της παραγωγής.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται όσο περισσότερες διαδικασίες περιλαμβάνονται στην εκτέλεση της εξειδικευμένης τους εργασίας, ενώ χρησιμοποιούν παράλληλα όλο και περισσότερο τις ικανότητες και τα προσόντα τους. Γενικά όσο πιο πολύ απολαμβάνει ένα άτομο την εργασία του τόσο πιο αποδοτικά εργάζεται.

Ο Worthy αναφέρει ότι από μόνο του το μέγεθος ενός οργανισμού επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των σχέσεων των εργαζομένων και έτσι όσο μεγαλύτερη

¹¹⁹ Vroom V.H. "Work and Motivation" N.Y. John Wiley and Sons Inc. 1964

είναι η τουριστική επιχείρηση, τόσο μειώνεται η πιθανότητα θετικών ανθρωπίνων σχέσεων στους κόλπους της και κατά συνέπεια καλής ψυχολογίας των εργαζομένων.

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, η υψηλή οργανωτική δομή (πολλοί προϊστάμενοι στους οποίους αναλογούν λίγοι υφιστάμενοι) συμβάλλει σημαντικά στη λύση προβλημάτων επικοινωνίας με το προσωπικό, κάτι που αν εφαρμοστεί σε μικρές μονάδες δεν επιφέρει κανένα τέτοιο αποτέλεσμα.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις βασίζονται κύρια σε νέους εργαζόμενους, λόγω του ενθουσιασμού και της ζεστασιάς τους. Η αποχώρηση ωστόσο νεαρών εργαζομένων δεν σημαίνει καταστροφή για της επιχείρησης, ειδικά όταν συνδυάζεται με την προσέλευση άλλων νεαρών. Η αποχώρηση όμως ηγετικών στελεχών δημιουργεί αναπόφευκτα προβλήματα στη διοίκηση και γενικά στην όλη λειτουργία της επιχείρησης. Γενικότερα, με τις αποχωρήσεις αυξάνεται το κόστος αν και δεν είναι εμφανές, (κόστος εκπαίδευσης νεοπροσληφθέντων, κόστος στρατολόγησης νέων κλπ.). Σε μια αλυσίδα ξενοδοχείων βρέθηκε ότι το 75% των αποχωρήσεων, αφορούσαν υπαλλήλους που εργάζονταν εκεί για λιγότερο από 6 μήνες.

Ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος θα επιχειρήσει να βρει οποιαδήποτε δικαιολογία προκειμένου να απουσιάσει από την εργασία του, ενώ για έναν ικανοποιημένο υπάλληλο οι λόγοι απουσίας του μειώνονται αισθητά. Πολύ σημαντικό είναι η τήρηση διαγραμμάτων απουσιών κατά τμήμα, όπου λαμβάνονται υπόψη και διάφορα τρέχοντα γεγονότα (π.χ. καιρικές συνθήκες).

Ο τίτλος της θέσης μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στη ψυχολογία του εργαζομένου. Ο νέος τίτλος «αποστειρωτής εξοπλισμού», σε σχέση με τον αντίστοιχο παλιό «λαντζέρης» έφερε θετικά αποτελέσματα, όσον αφορά στις αποχωρήσεις και τις προσλήψεις νέων υπαλλήλων.

Πολλοί υπάλληλοι μπορούν να εργάζονται με ελαστικό χρόνο (flexitime) όπως οι καθαριστές, μηχανικοί κλπ., κάτι που συμβάλλει θετικά στην ικανοποίησή τους.

Προγράμματα εσωτερικών προαγωγών, μεταθέσεων σε καλύτερο περιβάλλον και αυξήσεις μισθών οδηγούν πάντοτε στη βελτίωση του κλίματος. Γενικά, οι προϊστάμενοι πρέπει να αντιληφθούν το μηχανισμό υποκίνησης των εργαζομένων, ώστε να αποσπάσουν με κατάλληλα κίνητρα την εργασία τους για το συμφέρον των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.

Το σύστημα των κινήτρων θα πρέπει να περιλαμβάνει αρχικά τα οικονομικά μέσα για την κάλυψη των βασικών αναγκών του εργαζομένου, καθώς επίσης και των κοινωνικών του αναγκών, ενώ παράλληλα θα πρέπει να κολακεύει και να προάγει την εικόνα της επιχείρησης στον εργαζόμενο. Τα φιλοδωρήματα των σερβιτόρων ή οι αμοιβές (bonus) σε όσους π.χ. δεν κάνουν σφάλματα κατά την εργασία τους, αποτελούν πολύ βασικά κίνητρα. Σημαντικά επίσης είναι τα κίνητρα για μείωση του κόστους και για συμμετοχή των εργαζομένων.

Επίσης ο σωστός εξοπλισμός (ειδικά ράφια για τα λερωμένα πιάτα κλπ.), καλής ποιότητας φαγητό για το προσωπικό, γενικά ευχάριστες συνθήκες εργασίας, η οργάνωση ειδικών ταξιδιών για τις διακοπές του προσωπικού, η εξασφάλιση της μονιμότητας στην εργασία και η εφαρμογή ενός συστήματος προτάσεων από πλευράς των υπαλλήλων δεν μπορούν παρά να συντελούν στη βελτίωση του ψυχολογικού κλίματος στο χώρο της εργασίας, κάτι εντελώς αναγκαίο για την εύρυθμη λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης όπου, στις αναπόφευκτες συνεχείς επαφές με τους πελάτες, εργαζόμενοι που αντανακλούν το χαμηλό ηθικό τους, θα έφερναν δυσάρεστα αποτελέσματα στην επιχείρηση.

Ο συνδικαλισμός είναι αναπτυγμένος στα μεγάλα ξενοδοχεία, ιδιαίτερα στις μεγάλες τουριστικές πόλεις. Παρ' όλα αυτά μόνο το 15% του συνόλου των εργαζομένων είναι συνδικαλισμένοι και αυτό οφείλεται στην έλλειψη ενός ισχυρού συνδικαλιστικού ηγέτη, στη νεαρή ηλικία των περισσότερων ξενοδοχουπαλλήλων, στην υψηλή αμοιβή τους (π.χ. υπάλληλοι εστιατορίου) και τέλος στις έντονες πολιτικές διενέξεις που συμβαίνουν στα ελληνικά σωματεία. Εξάλλου, για πολλούς η εργασία στα ξενοδοχεία αποτελεί παραεπάγγελμα. Αν σε μια ξενοδοχειακή μονάδα κλονιστεί η εργατική ειρήνη, τότε, μέσω του συνδικάτου, θα υιοθετηθεί από τους εργαζόμενους μια αδιάλλακτη στάση απέναντι στη διοίκηση. Σ' αυτή την περίπτωση δημιουργούνται επιπλοκές στις οργανωσιακές σχέσεις και στο ψυχολογικό κλίμα της επιχείρησης.

25 Αποτελεσματικότητα της υποκίνησης

Προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων, αυτοί πρέπει να εργάζονται σε κατάσταση ισορροπίας. Για το λόγο αυτό οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι αρμονικοί με τα κοινωνικά ιδεώδη και οι λειτουργίες να έχουν συνέπεια και συνάφεια με τους στόχους της.

Μία επιχείρηση δεν μπορεί να τροποποιήσει την ευφυΐα και το επίπεδο ικανοτήτων των εργαζομένων, αλλά μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις τους, να εξασφαλίσει τις θετικά προσανατολισμένες προς την εργασία προθέσεις τους και να αυξήσει τις προσπάθειές τους. Επίσης μπορεί να ορίσει τον κατάλληλο βαθμό δυσκολίας του έργου που καλείται να αναλάβει κάθε εργαζόμενος, ώστε να αποδοθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Η επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο σύστημα αμοιβών των εργαζομένων, διότι ενώ **η τιμωρία** δεν έχει ιδιαίτερη επιτυχία ως υποκινητικός

παράγοντας, **η αμοιβή** λειτουργεί υποκινητικά, ιδιαίτερα όταν συνδέεται με την θετική συμπεριφορά, αποδίδεται άμεσα, αυθόρμητα και έχει ποικιλία¹²⁰.

Είναι σημαντικό να δώσει η διοίκηση στους εργαζόμενους την αξία που έχουν. Η αξία αυτή προκύπτει από την βαρύτητα της γνώμης τους και την αναγνώριση των προσπαθειών τους. Η συμμετοχή όλων των εργαζόμενων στη διοίκηση της επιχείρησης δίνει στον καθένα την αίσθηση σημαντικότητας για να ικανοποιήσει το εγώ του και να εργαστεί αποτελεσματικότερα.

Ορισμένες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αρνητικά τους εργαζόμενους. Δεν αμείβουν τις προσπάθειές τους και συχνά τιμωρούν ακόμη και την εργατικότητα τους. Πολλές επιχειρήσεις ζητούν καινοτομία και όχι μόνο δεν αμείβουν τις προτάσεις για αλλαγές, αλλά προσβάλλουν και απωθούν τον καινοτόμο εργαζόμενο. Άλλες επιχειρήσεις επίσης ζητούν από τους εργαζόμενους πρωτοβουλία και ανάληψη κινδύνων, αλλά τιμωρούν κάθε αποτυχία, όσο μικρής σημασίας κι αν είναι. Οι επιχειρήσεις αυτές **υποκινούν αρνητικά** τους εργαζόμενους, διότι τα κίνητρα οδηγούν σε μείωση της παραγωγικότητας.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αποτελούν το κέντρο του σύμπαντος. Παρερμηνεύουν τα συστήματα υποκίνησης της διοίκησης, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις και την επικοινωνία τους με την επιχείρηση και οδηγεί σε παρεξηγήσεις και επιθετικότητα. Συνήθως πρόκειται για εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν πρόβλημα προσαρμογής στο επάγγελμα, αν και πολλές φορές είναι ιδιαίτερα εργατικοί και παραγωγικοί. Σε κάθε περίπτωση η διοίκηση πρέπει να επικοινωνεί με τους εργαζόμενους αυτούς, διότι η συμπεριφορά τους μπορεί να οφείλεται απλά σε παρεξήγηση του τρόπου με τον οποίον θεωρούν ότι εκτιμάται η προσφορά τους. Η εκδήλωση ενδιαφέροντος της διοίκησης προς αυτά τα άτομα και η αντιμετώπιση προβλημάτων που τυχόν αντιμετωπίζουν, μπορεί να αποκαταστήσει τη σχέση τους με την επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση πρέπει να δοθούν προθεσμίες και σε περίπτωση μη προσαρμογής να ληφθούν οριστικά μέτρα.

Η φύση και το περιεχόμενο της ίδιας της δουλειάς δεν αγοράζονται, κερδίζονται.

Μπορείς να αγοράσεις τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου σ' ένα ορισμένο χώρο. Μπορείς ν' αγοράσεις τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου σ' ένα χώρο, για ορισμένο χρόνο. Μπορείς ακόμη να αγοράσεις ένα ορισμένο αριθμό μυϊκών κινήσεων στο δεδομένο χώρο και χρόνο. Αυτό που δεν μπορείς ν' αγοράσεις, και αυτό ακριβώς που σου χρειάζεται για να έχεις υψηλή απόδοση, είναι πίστη, ζήλος, αφοσίωση. Αυτά δεν αγοράζονται - κερδίζονται.

Απόσπασμα ομιλίας του Προέδρου της επιχείρησης "General foods"

¹²⁰ Λαλούμης Δημήτρης «Κίνητρα αποδοτικότητας της εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις» Περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 21

26 Η δυναμική της σχέσης «διοίκηση – προσωπικό βάσης»

Ο άνθρωπος είναι ένα οικονομικό ον, το οποίο επιζητεί στις πράξεις του το μέγιστο όφελος με τις μικρότερες θυσίες. Στον κόσμο των επιχειρήσεων η οικονομική συμπεριφορά του επιχειρηματία (η οποία εκπροσωπείται από τους διευθυντές της επιχείρησης) συγκρούεται με αυτή των εργαζόμενων βάσης, διότι και οι δύο πλευρές διεκδικούν το μέγιστο όφελος που μπορούν να αποκομίσουν από το πεδίο της συνεργασίας τους. Έτσι η διοίκηση πιέζει για αύξηση της εργατικής προσπάθειας ενώ οι εργαζόμενοι για αύξηση των αμοιβών και μείωση των προσπαθειών τους.

Αυτή η σχέση παρουσιάζεται στο σχήμα 5.2, όπου στο τετράπλευρο ΑΒΓΔ παρουσιάζει το όφελος των εργαζομένων και στο τετράπλευρο ΓΔΕΖ παρουσιάζεται το όφελος του εργοδότη. Με την λέξη όφελος, νοούνται τα κίνητρα που εμπλέκουν την κάθε πλευρά στην επιχειρηματική συνύπαρξη.

Η διαγώνια γραμμή δηλώνει ότι τα οφέλη των δύο πλευρών είναι αντιστρόφως ανάλογα και η λευκή γραμμή κινείται συνεχώς, ανάλογα με τις εργασιακές συνθήκες της στιγμής. Στο σημείο Χ που βρίσκεται η λευκή γραμμή στο σχήμα 5.2, δηλώνει ότι τα συμφέροντα των εργαζομένων την δεδομένη στιγμή εξυπηρετούνται λιγότερο από τα συμφέροντα του εργοδότη. Σε μία άλλη στιγμή είναι πιθανόν η γραμμή αυτή να βρίσκεται στη θέση Ψ, όπου συμβαίνει το αντίστροφο. Αν εξετασθεί η δυναμική της άσπρης γραμμής, παράγεται το συμπέρασμα ότι άλλοτε στην επιχείρηση εξυπηρετούνται περισσότερο τα συμφέροντα της μίας πλευράς και άλλοτε της άλλης. Η ταχύτητα δε με την οποία κινείται η λευκή γραμμή, δείχνει τη διάθεση της κάθε πλευράς να εξυπηρετηθούν τα συμφέροντα της άλλης, εν αναμονή εξυπηρέτησης των δικών της συμφερόντων. Θα εξηγήσουμε τη σημασία της δυναμικής της λευκής γραμμής με το παρακάτω παράδειγμα:

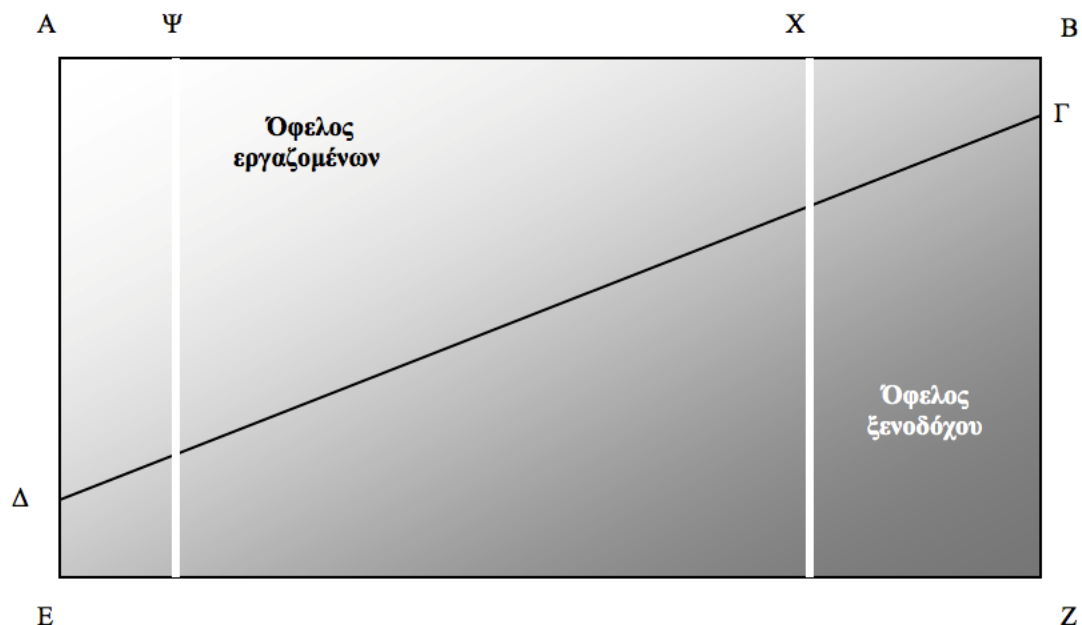
Στο ξενοδοχείο Istron Bay στον Άγιο Νικόλαο Κρήτης. Στις 12,30' το μεσημέρι, το προσωπικό μαγειρείου και εστιατορίου εξυπηρετούσε στο εστιατόριο table d' hote τους λιγοστούς πελάτες του ξενοδοχείου για τους οποίους υπήρχε προετοιμασία. Οι εργαζόμενοι ήταν ήρεμοι, οι εργασιακές απαιτήσεις ελάχιστες. Δύο σερβιτόροι μόνο κάλυπταν την τραπεζαρία. Η λευκή γραμμή ήταν εμφανώς στα αριστερά του τετράπλευρου ΑΒΕΖ, σε σημείο όπου τα συμφέροντα των εργαζομένων καλύπτονταν πολύ περισσότερο από τα συμφέροντα του εργοδότη.

Ξαφνικά σταμάτησαν τρία τουριστικά λεωφορεία με πελάτες ενός συνεργαζόμενου τουριστικού πρακτορείου, το οποίο ζήτησε φαγητό για τους πελάτες του. Ο γενικός διευθυντής του ξενοδοχείου ειδοποίησε το προσωπικό του μαγειρείου αρχικά,

σχετικά με τη δυνατότητα σερβιρίσματος 150 μη αναμενόμενων πελατών σε λιγότερο από μισή ώρα. Η απάντηση ήταν θετική. Το προσωπικό του εστιατορίου πήρε θέσεις. Η απάντηση αυτή εξυπηρετούσε τα συμφέροντα της επιχείρησης, δίνοντας τέλος στη σιέστα των εργαζομένων. Σε 15 λεπτά οι 150 τουρίστες σερβιρίστηκαν. Το ξενοδοχείο εισέπραξε ένα σημαντικό ποσό. Η λευκή γραμμή είχε μετατοπιστεί στη δεξιά πλευρά του τετράπλευρου ΑΒΕΖ.

Η ευκολία κίνησης της λευκής γραμμής δείχνει τις θετικές διαθέσεις της κάθε πλευράς, δηλαδή των εργαζομένων και του εργοδότη, στη συνεργασία τους. Για να ενεργοποιηθούν θετικά σε μία παρόμοια περίπτωση οι εργαζόμενοι του παραπάνω παραδείγματος, η διοίκηση της επιχείρησης θα έπρεπε να τους προσφέρει κάποια ειδική αμοιβή για αυτήν την επιπλέον προσπάθειά τους. Διαφορετικά, η κίνηση της λευκής γραμμής από τα αριστερά στα δεξιά θα γινόταν με μεγάλη δυσκολία ή δεν θα γινόταν καθόλου. Δηλαδή η επιχείρηση θα αντιμετώπιζε άρνηση ή απροθυμία για την ανάληψη του επιπλέον έργου από το προγραμματισμένο.

Βέβαια, μπορεί από επιχειρηματικής άποψης να γίνει δεκτή η αντίρρηση, σύμφωνα με την οποία το αυταρχικό ύφος διοίκησης μπορεί να επιβάλλει το σερβίρισμα των επιπλέον πελατών. Δεν μπορεί όμως να εξασφαλίσει τη δυνατότητα παραγωγής 150 μερίδων τριών διαφορετικών πιάτων μέσα σε 15 λεπτά, κάτι το οποίο αποδεικνύει μεν την επαγγελματική ικανότητα, αλλά κύρια την εργασιακή προθυμία του προσωπικού του μαγειρείου.



Σχήμα 5.2. Η δυναμική της σχέσης διοίκηση – προσωπικό βάσης

Στο βαθμό που η ταχύτητα κίνησης της λευκής γραμμής είναι υψηλή, το παραλληλόγραμμο ΑΒΓΔ αυξάνει, οπότε αυξάνει το συνολικό αποτέλεσμα της

επιχείρησης και το μερίδιο της κάθε πλευράς, δηλαδή των εργαζόμενων και των εργοδοτών ταυτόχρονα. Στο βαθμό που η ταχύτητα της κίνησης της λευκής γραμμής είναι χαμηλή, το εμβαδόν του παραλληλογράμμου ΑΒΓΔ και το συνολικό αποτέλεσμα της επιχείρησης μειώνεται. Όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται απρόθυμα και με υστέρηση στις εντολές της διεύθυνσης, τότε τα κέρδη της επιχείρησης μειώνονται και ταυτόχρονα μειώνονται τα οφέλη τους από την εργασία. Το ίδιο συμβαίνει όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει απρόθυμα και περιοριστικά τους εργαζόμενους. Όταν όμως τόσο η επιχείρηση όσο και οι εργαζόμενοι συνεργάζονται με προθυμία και ζήλο και η μία πλευρά θεωρεί αναγκαία την ανάπτυξη και βελτίωση της άλλης, τότε η επιχείρηση αποκομίζει μεγαλύτερα κέρδη που αποβαίνουν εις όφελος αμφοτέρων.

Το παραπάνω σκεπτικό συμβαδίζει απόλυτα με τη θεωρία Χ και Ψ, ενώ ταυτόχρονα οδηγεί σε διαδρομές συνεχών ανακυκλώσεων, διότι όταν επιχείρηση και εργαζόμενοι συνεργάζονται επιτυχημένα κερδίζοντας αμφότεροι, τότε έχουν κάθε λόγο για να συνεχίσουν τη συνεργασία αυτή. Όταν όμως υπάρχει κλίμα δυσπιστίας και αρνητικότητας, τότε η κατάσταση αυτή οδηγεί σε επιφυλακτικότητα και αναποτελεσματικότητα που δύσκολα ανατρέπεται.

27 Η σημασία της κουλτούρας των εργαζόμενων

Η κουλτούρα (αναφερόμαστε στον πνευματικό και όχι τεχνικό πολιτισμό) αποτελεί στοιχείο κάθε κοινωνίας. Θεωρείται ότι η κατανόηση της κουλτούρας αποτελεί προϋπόθεση για την κατανόηση των φαινομένων της κοινωνικής ζωής. Η έννοια της κουλτούρας περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις πεποιθήσεις, την τέχνη, το νόμο, την ηθική, τα έθιμα, τις αισθητικές εκφράσεις, την τεχνολογία, τις ιδεολογίες και τα ιδανικά της κοινωνίας¹²¹. Η κουλτούρα επηρεάζει καθοριστικά τη συμπεριφορά των μελών μίας κοινωνίας και εκφράζεται μέσα από τη συμπεριφορά αυτή.

Η κουλτούρα της επιχείρησης φαίνεται από την αρχιτεκτονική κατασκευή της, από τη συμπεριφορά των εργαζόμενων, από τον τρόπο που αντιμετωπίζει θέματα περιβάλλοντος, από τις κοινωνικές πρωτοβουλίες και τις δραστηριότητες κλπ. Η κουλτούρα αυτή επηρεάζει τους ανθρώπους που εμπλέκονται με την επιχείρηση, είτε αυτοί είναι πελάτες, είτε προμηθευτές, είτε εργαζόμενοι, είτε μέτοχοι. Επηρεάζει όμως και κοινωνικές ομάδες που έχουν έμμεση σχέση με την επιχείρηση, όπως γείτονες, υπάλληλοι της τοπικής αυτοδιοίκησης, κρατικοί φορείς κλπ.

¹²¹ Εμμανουήλ Άρτεμις «Θεμελιώσεις της Κοινωνιολογίας» Καραμπερόπουλος. Πειραιάς, 1974

Η κουλτούρα των εργαζόμενων στις τουριστικές επιχειρήσεις παίζει καθοριστικό ρόλο και οριοθετεί τις μεταξύ τους διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά και τις σχέσεις τους με τους πελάτες. Διότι η κουλτούρα είναι επικοινωνία¹²².

Στοιχεία της κουλτούρας, όπως είναι οι αξίες, οι τελετουργίες, οι μύθοι, τα ανέκδοτα, τα σύμβολα, οι ήρωες κλπ., δίνουν το στίγμα της κουλτούρας μίας κοινωνίας¹²³. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα στοιχεία της κουλτούρας για να επηρεάσουν τους εργαζόμενους σε αυτές. Στον κόσμο των ξενοδοχείων, ειδικά οι μεγάλες αλυσίδες, προωθούνται μέσα από συναντήσεις των στελεχών με το προσωπικό, ιστορίες, θρύλοι και ανέκδοτα, που επεξηγούν παραβολικά τις μεθόδους και τους στόχους της επιχείρησης¹²⁴. Συχνά τα μέσα αυτά αποδεικνύονται αποτελεσματικότερα στην καθοδήγηση των εργαζόμενων από εγχειρίδια πολιτικών και εκτεταμένες περιγραφές ρόλων και εργασίας.

Η κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί την αιτία και το αποτέλεσμα, σχετικά με το ύφος της διοίκησης. Σε ορισμένες επιχειρήσεις για παράδειγμα που εφαρμόζεται αυταρχική διοίκηση, παρατηρεί κανείς την έμμεση επιβολή ενός τύπου υποβαθμισμένης κουλτούρας. Οι εργαζόμενοι, σ' αυτές τις περιπτώσεις προσεγγίζουν δουλικά τους ανωτέρους τους, γελούν με απαράδεκτα αστεία τους, συμφωνούν με εσφαλμένες σκέψεις και προτάσεις τους και υιοθετούν ακόμη και το ντύσιμο και τα χόμπι τους¹²⁵. Η συμπεριφορά αυτή σε παρόμοιες περιπτώσεις επεκτείνεται στις σχέσεις των εργαζόμενων με τους πελάτες. Οι εργαζόμενοι δεν επικοινωνούν με τους πελάτες με βάση τις θέσεις και πεποιθήσεις του, αλλά με τον τρόπο που θεωρούν ότι θα ευχαριστήσει τους προϊσταμένους τους. Το αποτέλεσμα είναι να είναι ανειλικρινείς, κάτι το οποίο συνήθως γίνεται αντιληπτό και λειτουργεί αρνητικά.

Εκτός από το ύφος της διοίκησης, η κουλτούρα επηρεάζει και τον τρόπο επικοινωνίας, τόσο της επιχείρησης, όσο και των εργαζομένων με τους πελάτες. Πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν **κώδικες επικοινωνίας με τους πελάτες**, που

¹²² Goffee R & Jones C. "What Holds the Modern Company Together" Harvard Business Review, November-December 1996

¹²³ Fred David «Strategic Management» Merrill, 1989

¹²⁴ Ένα ανέκδοτο το οποίο περιγράφει την ατμόσφαιρα του Club Med έχει ως εξής: Ένας ερευνητής τουριστικών δεδομένων έπαιρνε συνέντευξη από μία GM η οποία ήταν ξαπλωμένη κοντά στη πισίνα κι εξηγούσε για ποιο λόγο προτιμά το Club Med λέγοντας: «Είμαι μανιακή με τη δουλειά μου και μόνο στο Club Med μπορώ να ηρεμήσω λίγο από τις επαγγελματικές μου ανησυχίες». Ο ερευνητής ρώτησε που εργάζεται κι η GM τον κοίταξε απορημένη και στη συνέχεια γύρισε και φώναξε προς τη πισίνα όπου μία ομάδα από άντρες και γυναίκες έπαιζε βόλεϊ. «Αγάπη μου θυμάσαι για ποια εταιρεία δουλεύω;». Από τη πλευρά της πισίνας ακούστηκαν φωνές διαμαρτυρίας οι οποίες θεωρούσαν αδιανόητο να συζητιέται εκεί αυτό το θέμα. Τότε ο ερευνητής διαπίστωσε έκπληκτος ότι είχε ξεχάσει για ποιο λόγο έπαιρνε εκείνη τη συνέντευξη.

¹²⁵ Toffler Alvin «Νέες Δυνάμεις» Κάκτος, Αθήνα 1991

ορίζουν τα όρια και το ύψος επικοινωνίας, αφήνοντας κατά τα άλλα ελεύθερο τον εργαζόμενο να επικοινωνήσει σύμφωνα με τον χαρακτήρα του. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται οι υπερβολές αλλά δίνεται και η ελευθερία για ειλικρινή διαπροσωπική επικοινωνία. Σε καμία περίπτωση όμως οι λεπτομερείς κανονισμοί δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τη σημασία της υγιούς κουλτούρας της επιχείρησης.

28 Η αρνητική λειτουργία του φόβου

Ο φόβος είναι ένα συναίσθημα που προκαλείται όταν ο άνθρωπος αισθάνεται απειλή. Τότε το άτομο αισθάνεται ταραχή και δυσaréσκεια, ενώ δραστηριοποιείται για να απαλλαγεί¹²⁶ από τα συναισθήματα αυτά. Ο φόβος στους χώρους εργασίας είναι συνηθισμένο φαινόμενο, και εκδηλώνεται με τη μορφή της ανησυχίας ή της αψιθυμίας¹²⁷.

Παρ' όλα αυτά, η διοίκηση φόβου είναι ιδιαίτερα δημοφιλής.

Ο φόβος συναντάται στον κόσμο των επιχειρήσεων σε δύο διαστάσεις:

1. **Περιπτωσιακή χρήση του φόβου.** Ο φόβος χρησιμοποιείται ως διοικητικό τρυκ. Οι διευθυντές με τη συμπεριφορά τους δημιουργούν αισθήματα φόβου, «ψαρώνουν» τους υφισταμένους τους, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν προσωρινά τον έλεγχο της κατάστασης και στη συνέχεια αλλάζουν στυλ διοίκησης, προσεγγίζοντας με τέτοιο τρόπο τους εργαζόμενους, ώστε ο φόβος εξαφανίζεται.
2. **Διοίκηση φόβου.** Ο φόβος επιλέγεται ως μέσο διοίκησης και ως βασικό χαρακτηριστικό του κλίματος εργασίας, διότι εξασφαλίζει αυξημένες δυνατότητες επιβολής. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει αυξημένος κίνδυνος χαμηλής αποδοτικότητας των εργαζόμενων και χαμηλής ποιότητας προϊόντος. Διότι ο φόβος κινητοποιεί το συμπαθητικό σύστημα, επιβραδύνει την αναπνοή, αυξάνει τη λειτουργία της καρδιάς, δημιουργεί ενδοκρινικές διαταραχές, συστέλλει τα αιμοφόρα αγγεία και γενικότερα αποδιοργανώνει τον ανθρώπινο οργανισμό, με αποτέλεσμα να εμποδίζονται οι μηχανισμοί προσαρμογής και το άτομο να προβαίνει σε εσφαλμένες επιλογές¹²⁸. Είναι

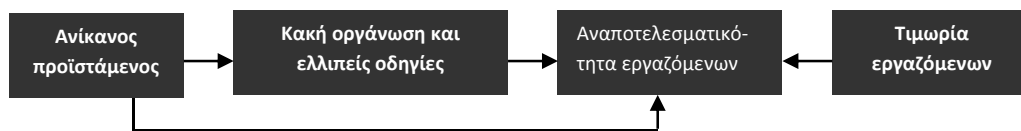
¹²⁶ Παπαγεωργίου Γ. Κ. «Ψυχολογία» Ψυχοτεχνική Ηράκλειο Κρήτης 1985

¹²⁷ Δηλαδή δεν παίρνει μεγάλη ένταση που θα μπορούσε να δημιουργήσει συναισθήματα φρίκης και πανικού

¹²⁸ Παπαγεωργίου Γ. Κ. «Ψυχολογία» Ψυχοτεχνική Ηράκλειο Κρήτης 1985

εμφανές ότι **το άτομο σε καθεστώς φόβου αποδίδει χαμηλά** στα εργασιακά του καθήκοντα.

Ο προϊστάμενος που αισθάνεται ότι δεν έχει ικανοποιητικές γνώσεις ή ικανότητες για να αντεπεξέλθει στα καθήκοντά του, είναι εύκολο να επιλέξει το όπλο του φόβου για να διοικήσει, διότι δεν είναι σε θέση να οργανώσει το τμήμα του, να απαντήσει στις ερωτήσεις των εργαζόμενων και να δώσει λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται. Ο μόνος τρόπος για να κρύψει τις αδυναμίες του είναι η διοίκηση φόβου. Έτσι όταν ένας εργαζόμενος του κάνει κάποια επαγγελματική ερώτηση στην οποία αδυνατεί να απαντήσει, του απαντά αυταρχικά και επιθετικά διακόπτοντας την επικοινωνία χωρίς να δώσει λύση στο πρόβλημά του. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν πολλές πιθανότητες ο εργαζόμενος να αντιμετωπίσει εσφαλμένα την κατάσταση και ο προϊστάμενός του να τον χρησιμοποιήσει ως αντικείμενο εκτόνωσης της αποτυχίας, μεταφέροντας σε αυτόν την ευθύνη και αυξάνοντας τις συνθήκες ανασφάλειας και το κλίμα φόβου, με αποτέλεσμα την αύξηση της αναποτελεσματικότητάς τους, κ.ο.κ. (σχήμα 5.3).



Σχήμα 5.3. Διοίκηση φόβου

Για να αποδώσει ο εργαζόμενος, πρέπει να εργάζεται σε ασφαλές περιβάλλον. Ο εργαζόμενος που φοβάται ποτέ δεν θα προσπαθήσει για το καλλίτερο, ποτέ δεν θα σκεφτεί την αλλαγή, ποτέ δεν θα προτείνει την καινοτομία, αλλά θα κρύβεται και θα προσπαθεί να περάσει απαρατήρητος¹²⁹.

29 Αξίες

Η ατομική συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου συνδέεται με ένα σύστημα αξιών. Οι ατομικές αξίες επηρεάζονται από το αποδεκτό σύστημα αξιών των κοινωνικών οργανώσεων εντός των οποίων δραστηριοποιείται ο εργαζόμενος. Αυτό δίνει κοινές συντεταγμένες στο σύστημα αξιών των εργαζόμενων σε ομοειδείς επιχειρήσεις όπως τα ξενοδοχεία και ακόμη περισσότερο των εργαζόμενων σε συγκεκριμένα ξενοδοχειακά τμήματα, όπως υποδοχής, εστιατορίου ή μαγειρείου.

Οι κοινές αξίες στην κοινωνική οργάνωση των εργαζόμενων σε μία επιχείρηση, παίζουν σημαντικό ρόλο στη συμπεριφορά τους. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση

¹²⁹ Ν. Λογοθέτης «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας» Interbooks 1992

πρέπει να προβάλλει ένα πλέγμα αξιών, που συνάδουν με την αποστολή της και είναι κοινωνικά αποδεκτές, ώστε να μην έρθει σε σημαντικές συγκρούσεις με τις αξίες των εργαζόμενων. Κατά συνέπεια **οι αξίες της επιχείρησης εκφράζουν ένα σύνολο αποδεκτών επαγγελματικών συμπεριφορών, που συνδέονται με τους σκοπούς της επιχείρησης και του κοινωνικού συνόλου**¹³⁰.

Πολλές επιχειρήσεις εκφράζουν γραπτά το σύστημα αξιών που τις οδηγούν. Οι αξίες αυτές μπορούν κατά περίπτωση να συνδέονται με την πίστη στη συνεχή βελτίωση, την άριστη ποιότητα, την πρωτοπορία της επιχείρησης, τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, την ελευθερία της έκφρασης του εργαζόμενου, την τιμιότητα και ακεραιότητα, την καινοτομία, την αποφυγή της σοβαροφάνειας και της υποκρισίας στις σχέσεις, την κοινωνική ανάπτυξη, την προστασία του περιβάλλοντος, κλπ.

Υπενθυμίζουμε ότι οι κλίκες διαμορφώνουν ένα δικό τους σύστημα αξιών που συχνά έρχεται σε αντίθεση με το γενικότερο της επιχείρησης. Αυτό το σύστημα αξιών είναι που κάνει ιδιαίτερα επικίνδυνη τη δράση των ομάδων αυτών, στα πλαίσια της ευρύτερης οργάνωσης.

30 Ενδυνάμωση

Η ενδυνάμωση έχει στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζόμενων από την εργασία και την κατά συνέπεια τη συνολική αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Η ενδυνάμωση επικεντρώνεται σε τέσσερα σημεία:

- Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη **σημασία της εργασίας του**, στη συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο κάνει τον εργαζόμενο να αισθανθεί σημαντικός στο χώρο εργασίας και να δώσει μεγαλύτερη σημασία στην εργασία του.
- Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι **διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες** για να ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του. Κάτι τέτοιο δίνει αυτοπεποίθηση στον εργαζόμενο και τον οδηγεί στο να αναπτύσσει πρωτοβουλίες και να λύνει ο ίδιος τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία του.
- Στο να αισθανθεί ο εργαζόμενος ότι έχει το **δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις**, για να γίνεται η δουλειά του περισσότερο ξεκούραστα, ευχάριστα και αποτελεσματικά. Η αίσθηση αυτονομίας αυξάνει την υπευθυνότητα του εργαζόμενου και τη δέσμευση για βελτίωση των αποτελεσμάτων του. Ταυτόχρονα η αίσθηση ανεξαρτησίας και μείωσης των ελέγχων, μειώνει το στρες της εργασίας.

¹³⁰ Χασιώτης Βασίλειος «Εισαγωγή στα Θεμέλια του Στρατηγικού Μανατζμεντ» Αθήνα, Σταμούλης 1998

- Στο **δικαίωμα** που έχει ο εργαζόμενος **να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και τα αποτελέσματα της επιχείρησης**. Κάτι τέτοιο αυξάνει τον προβληματισμό του εργαζόμενου σχετικά με τις δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών, αλλά αυξάνει και την υπευθυνότητά του απέναντι στο σύνολο.

Η ενδυνάμωση ενώνει τους εργαζόμενους στα πλαίσια της επιχείρησης, μειώνει τους φόβους τους, αυξάνει τη δημιουργικότητα και τον αυθορμητισμό τους, βελτιώνει το ηθικό τους, αυξάνει τη διάθεση συνεργασίας και μειώνει το στρες.

Όμως η ενδυνάμωση δεν είναι μία εύκολη διαδικασία. Απαιτεί συμμετοχική διοίκηση, μειωμένους ελέγχους, ειλικρίνεια στη συμπεριφορά της διοίκησης, αποκέντρωση και πάνω από όλα, ειλικρινή αναγνώριση της σημασίας και αξίας των ανθρώπων της επιχείρησης¹³¹.

31 Εσωτερικό marketing

Το σύγχρονο marketing της επιχείρησης, προσανατολίζεται προς τον πελάτη και ερευνά τόσο με ποιους τρόπους θα επικοινωνήσει μαζί του και θα προωθήσει την πώληση των προϊόντων του, όσο και ποια προϊόντα είναι τα πλέον κατάλληλα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του.

Εξωτερικό marketing	Εσωτερικό marketing
Προσανατολίζεται στους πελάτες	Προσανατολίζεται στους εργαζόμενους
Ερευνά τις ανάγκες των πελατών	Ερευνά τις ανάγκες των εργαζόμενων
Διαμορφώνει προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών	Φροντίζει να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζόμενων στο βαθμό που αυτό εξαρτάται από την εργασία
Εξασφαλίζει τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με τους πελάτες	Εξασφαλίζει τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με τους εργαζόμενους
Αντλεί πληροφορίες από την αγορά	Αντλεί πληροφορίες από την αγορά εργασίας

Πίνακας 5.2. Σύγκριση μεθοδολογίας εσωτερικού και εξωτερικού marketing

¹³¹ Μπουραντάς Δ. «Μάνατζμεντ όπ. παραπ.

Η ποιότητα των τουριστικών προϊόντων, εξαρτάται κύρια από τον τρόπο που προσφέρονται από τους εργαζόμενους. Ελλείψεις στην ποιότητα των τουριστικών προϊόντων χάνουν τη σημασία τους για τους πελάτες όταν η διάθεση των εργαζόμενων που τα προσφέρουν είναι ειλικρινά θετική, ενώ άριστα οργανωμένες επιχειρήσεις δέχονται πληθώρα παραπόνων όταν η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι επιφυλακτική και γραφειοκρατική. Το **εσωτερικό marketing** προωθεί τα τουριστικά προϊόντα αρχικά στους υπαλλήλους και όταν εκείνοι πειστούν για την αξία των προϊόντων, τα προσφέρουν κατάλληλα στους πελάτες.

Το εσωτερικό marketing δεν απευθύνεται μόνο στους εργαζόμενους πρώτης γραμμής, αλλά σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης. Η καμαριέρα μπορεί να μη συναντήσει τον πελάτη, αλλά πρέπει να δείξει προσωπικό ενδιαφέρον για την καθαριότητα του δωματίου και την άριστη λειτουργία του εξοπλισμού του. Αν η καμαριέρα δεν εντοπίσει για τρίτη ημέρα την καμένη λάμπα του πορτατίφ ανάγνωσης, ο πελάτης θα αισθανθεί ότι το ξενοδοχείο δεν ενδιαφέρεται για τις συνθήκες διαμονής του.

Το θέμα της συμπεριφοράς των εργαζόμενων είναι τεράστιας σημασίας για τις τουριστικές επιχειρήσεις, αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα πολύπλοκο. Ένας τρόπος προσέγγισής του είναι η ανάλυση με το εσωτερικό marketing. Με την ανάλυση αυτή, **η β αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως πελάτη, ερευνά τις ανάγκες του, τις αιτίες για τις οποίες αντιμετωπίζει θετικά ή όχι την εργασία του, μελετά τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με αυτόν και γενικότερα προσπαθεί να τον ικανοποιήσει, ώστε και ο εργαζόμενος με τη σειρά του να έχει τη διάθεση να ικανοποιήσει τον πελάτη.**

Ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος, σπάνια αντιμετωπίζει ευχάριστα ένα πελάτη, διότι από τη μία πλευρά δεν επιθυμεί να είναι ευχάριστος εξυπηρετώντας μία επιχείρηση που του είναι δυσάρεστη, αλλά και δεν μπορεί να είναι ευχάριστος διότι ο τρόπος που τον αντιμετωπίζει η επιχείρηση του δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα που αντανακλούν στη συμπεριφορά του προς τους πελάτες.

Στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι θεωρούν προσωπική υπόθεση την προσφορά ποιοτικού τουριστικού προϊόντος στους πελάτες, οι διαδικασίες ελέγχου μπορούν να περιοριστούν στο ελάχιστο. Κάτι τέτοιο οδηγεί στη μείωση των περιορισμών στις συμπεριφορές των εργαζόμενων, στην ελευθερία έκφρασης, στην ατομική πρωτοβουλία και τη δυνατότητα **να αναπτύξουν πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση προβλημάτων** που θα μπορούσαν να δυσαρεστήσουν τους πελάτες.

Το εσωτερικό marketing ονομάζεται και **marketing σχέσεων**. Οι σχέσεις των εργαζόμενων με τους πελάτες αποτελούν ένα μεγάλης σημασίας στοιχείο του τουριστικού προϊόντος. Είναι πολλές οι περιπτώσεις που οι σχέσεις αυτές εκτός του ότι διατηρούν υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης των πελατών από το προϊόν,

εξασφαλίζουν την επανάληψη της κατανάλωσης, αυξάνοντας σημαντικά το ποσοστό επιστρεφόντων πελατών.

Το εσωτερικό marketing απελευθερώνει τους εργαζόμενους και τους προσφέρει υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης από την εργασία τους. Ταυτόχρονα διοχετεύει την ευχαρίστηση αυτή στην ίδια την εργασία, εξασφαλίζοντας την υψηλή ποιότητα του τουριστικού προϊόντος.

Η επιχείρηση ερευνά επίσης τις ανάγκες των πελατών (με συστηματική παρατήρηση του τρόπου αποδοχής των προσφερόμενων προϊόντων, με συζητήσεις μαζί τους, με έλεγχο των πωλήσεων και με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων) και προσαρμόζει τα προϊόντα του έτσι ώστε οι ανάγκες αυτές να ικανοποιούνται στο μέγιστο. Για το λόγο αυτό καταργεί προϊόντα μικρής χρησιμότητας για τους πελάτες, προσθέτει νέα αξιόλογα και τροποποιεί τα παλαιά. Το ίδιο οφείλει όμως να πράττει και για τους εσωτερικούς του πελάτες, τους εργαζόμενους. Δηλαδή οφείλει να ερευνά αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τον μέχρι στιγμής τρόπο αντιμετώπισής τους από την πλευρά της επιχείρησης και να αναθεωρεί τακτικές και πολιτικές που τους δυσαρεστούν.

32 Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

Η πορεία της επιχείρησης στην αγορά εξαρτάται από τις αποφάσεις της διοίκησης. Πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι τα άτομα είναι εκείνα που αποφασίζουν και υλοποιούν, είναι εκείνα που φέρουν την ευθύνη και εκείνα που οδηγούν την επιχείρηση σε κέρδη ή ζημιές¹³². **Οι επιχειρήσεις δεν διευθύνονται από δυνάμεις της αγοράς¹³³. Σε περιόδους κρίσης ή ευημερίας, είναι ευθύνη των διευθυντών να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική ώστε η επιχείρηση να ευημερεί. Το κύριο αίτιο οποιουδήποτε αποτελέσματος της επιχείρησης, είναι ο ανθρώπινος παράγων.**

Ορισμένες φορές το περιβάλλον της επιχείρησης αλλάζει, με αποτέλεσμα τη μείωση της πελατείας. Για παράδειγμα, στη Γλυφάδα τα ξενοδοχεία προ του 2000 κάλυπταν τμήμα της πληρότητάς τους με πελάτες του αεροδρομίου. Η μετακίνηση του αεροδρομίου στα Σπάτα, τροποποίησε τη σύνθεση της πελατείας της περιοχής. Ορισμένοι ξενοδόχοι αντιμετώπισαν πρόβλημα μειωμένης πληρότητας. Ορισμένοι άλλοι όμως, προνόησαν και φρόντισαν να εξασφαλίσουν πελατεία από πρακτορεία που προσέφεραν στους πελάτες τους συνδυασμό παραθεριστικού ξενοδοχείου με

¹³² Πιστοφίδης Χρ. Και Τσούκας Χαρ. «Η Οργάνωση της Σύγχρονης Επιχείρησης» ΑΣΕ, Θεσσαλονίκη 1989

¹³³ Drucker Peter "The Practice of Management" Heinemann, London, 1954

πολιτιστικές δραστηριότητες, διότι με τη μεταφορά του αεροδρομίου ο θόρυβος των αεροπλάνων σταμάτησε και η περιοχή μπορούσε να προσφέρει ήσυχη παραμονή κοντά στη θάλασσα, σε συνδυασμό με την άμεση προσπελασιμότητα των μνημείων και των μουσείων της Αθήνας. Είναι φανερό ότι εκείνο που διαμορφώνει την πορεία του ξενοδοχείου είναι ο τρόπος αντιμετώπισης των καταστάσεων και όχι αυτές καθαυτές οι καταστάσεις.

Ειδικά σε περιόδους κρίσης, αποδεικνύεται η σημασία της δύναμης του εργατικού δυναμικού. Στις περιόδους αυτές φαίνεται η ανάγκη εκδήλωσης της συνολικής ενεργητικότητας και των ικανοτήτων των εργαζόμενων. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει η επιχείρηση να εντοπίσει και να προβάλλει το κοινό σημείο που ενώνει τους εργαζόμενους με την επιχείρηση, να δημιουργήσει πεποιθήσεις που ασκούν κοινή γοητεία σε όλους και πάνω σε αυτές τις πεποιθήσεις να οργανώσει τις δραστηριότητές της¹³⁴.

Στο παρελθόν οι εργαζόμενοι στη βάση της ιεραρχίας αποτελούσαν το συνήθες «αντικείμενο εκτόνωσης αποτυχιών» της επιχείρησης. Όταν κάτι δεν πήγαινε καλά, η ευθύνη βάραινε αυτούς. Ακόμη και σήμερα, εκδηλώνονται παράπονα ορισμένων διευθυντών για το προσωπικό τους, τα οποία όμως εκφράζουν την δική τους έλλειψη ικανοτήτων. Διότι έργο του διευθυντή είναι να επιλέξει τους καλλίτερους, να τους εκπαιδεύσει σωστά και να οργανώσει την παραγωγική διαδικασία έτσι ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα. Κατά συνέπεια **δεν αποτελεί τεκμήριο αποτελεσματικότητας το μη ικανό προσωπικό, ενώ αντίθετα αποτελεί ο μη ικανός διευθυντής.**

Ο αποτελεσματικός διευθυντής δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε μέλος του προσωπικού του. Το ενδιαφέρον αυτό πρέπει να είναι ειλικρινές, διότι σε αντίθετη περίπτωση δημιουργεί επιφυλακτικότητα και πικρία. Συχνά επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τον εργαζόμενο σαν μηχανήμα. Έτσι οι διευθυντές συμπεριφέρονται δήθεν φιλικά ή οργανώνουν γιορτές και εκδρομές για το προσωπικό, προκειμένου αυτοί να εργαστούν αποτελεσματικότερα. Αυτή η συμπεριφορά ονομάζεται «εσωτερικές δημόσιες σχέσεις» ή «ανθρώπινες σχέσεις», όμως στην πραγματικότητα πρόκειται για σχέσεις που υποτιμούν τον εργαζόμενο¹³⁵, που όχι μόνο δεν πείθεται, αλλά οδηγείται και σε αρνητική συμπεριφορά.

Σήμερα, είναι πολλές οι επιχειρήσεις, που έχουν στρέψει την προσοχή τους στα στελέχη. Θεωρούν ότι μεταβιβάζοντας την ευθύνη για υψηλή παραγωγικότητα στο στέλεχος, αυτό στη συνέχεια οφείλει να βρει τρόπους για την εξασφάλισή της. Όταν όμως οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη

¹³⁴ Thomas P & Waterman R. *"In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies"* Harper & Row, N.Y. 1982

¹³⁵ Erich Fromm *"Η Υγιής Κοινωνία"* Μπουκουμάνης, Αθήνα, 1973

αισθάνονται παραμελημένοι από τη διοίκηση, το στέλεχος θα δυσκολευτεί να τους πείσει ότι το δικό του και μόνο ενδιαφέρον αρκεί. Έτσι το μόνο που μπορεί να εξασφαλισθεί τελικά, είναι ένα ελάχιστο αποτέλεσμα και από κει και πέρα η αδιαφορία ή και εχθρότητα του προσωπικού βάσης. Για το λόγο αυτό, η διοίκηση πρέπει να δείχνει το ενδιαφέρον της και να προσεγγίζει ανθρώπινα όλες τις βαθμίδες των εργαζόμενων.

Οι γνωστές για την ποιότητά τους τουριστικές επιχειρήσεις, προσελκύουν ιδιαίτερα ικανούς εργαζόμενους, οι οποίοι ενδιαφέρονται για ποιοτικές επιχειρήσεις. Συχνά αμείβουν με διάφορους τρόπους την άριστη απόδοση των στελεχών, ενώ ερευνούν με προσοχή σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι σε όλες τις βαθμίδες, είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Οι ομάδες εργαζόμενων στις τουριστικές επιχειρήσεις που διακρίνονται για τους ισχυρούς δεσμούς των μελών τους, είναι ιδιαίτερα παραγωγικές. Οι ομάδες αυτές αμείβουν την αποδοτικότητα με κοινωνικά κριτήρια και η ικανοποίηση των αποτελεσματικών εργαζόμενων προέρχεται κύρια από την εκτίμηση των συναδέλφων τους¹³⁶.

Η συμμετοχή των εργαζόμενων στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, τους κάνει να αισθάνονται ενεργά μέλη της ηγετικής ομάδας της επιχείρησης και διευκολύνει την υιοθέτηση της φιλοσοφίας και της κουλτούρας της. Ταυτόχρονα όμως έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει την παραγωγικότητά τους, την εξομίωση των ατομικών και ομαδικών στόχων, την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ αντίθετα μειώνει τις πιθανότητες απουσιών και αποχωρήσεων¹³⁷.

Οι επαγγελματίες που έχουν συνδέσει τον βιοπορισμό τους με τον τουριστικό κλάδο, έχουν συνειδητοποιήσει ότι πέρα από τη σημασία του έργου που αποδίδουν στην επιχείρηση όπου εργάζονται, η εργασία τους έχει και επιπλέον κοινωνικούς σκοπούς, που είναι άμεσα συνδεδεμένοι με την τουριστική κίνηση στη χώρα μας. Για το λόγο αυτό οι επαγγελματίες του κλάδου εξυπηρετούν τον τουρίστα τόσο μέσα, όσο και έξω από τον επαγγελματικό τους χώρο με κάθε ευκαιρία, διαθέτοντας όταν χρειάζεται για αυτό, το χρόνο και τις γνώσεις τους. Η συμπεριφορά αυτή οφείλεται στην ονομαζόμενη «**Τουριστική Συνείδηση**», που προέρχεται από την σε βάθος αναγνώριση της αξίας της φιλοξενίας. Η τουριστική συνείδηση είναι ένας παράγοντας που πρέπει να εντάσσεται στα απαραίτητα προσόντα των στελεχών που απασχολούν οι τουριστικές επιχειρήσεις.

¹³⁶ Zaleznik A., Christensen R. & Roethlisberger J. «*The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers*» Harvard University, Cambridge, 1958

¹³⁷ Hewitt D. & Parfit. J. « *A Note in Working Morale and Size of Group* » Occupation Psychology 27, 1953

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Arkes H. and Garske J. *"Psychological Theories of Motivation"* Monterey California, Brooks Cole, 1977
- Atkinson J.W. *"Motivational Determinants of Risk-taking Behavior"* *Psychological Review* 64, 1957
- Daniel Goleman «*Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*» Ελληνικά Γράμματα. 1988
- Drucker Peter *"The Practice of Management"* Heinemann, London, 1954
- Erich Fromm *"Η Υγιής Κοινωνία"* Μπουκουμάνης, Αθήνα, 1973
- Evans P. *"Motivation"* Methuen, London, 1975
- Eysenck H. J. *"The Biological Basis of Personality"* Springfield Thomas, 1967
- Festinger *"A Theory of Cognitive Dissonance"* Evanston Row, Pererson 1957
- Festinger L. *"Conflict, Decision, and Dissonance"* Stanford University Press 1964
- Fred David «*Strategic Management*» Merrill, 1989
- Freud *"Instincts and their Vicissitudes"* 1915
- Freud S. «*Massen psychologie und ich analyse*», 1920
- Goffee R & Jones C. *"What Holds the Modern Company Together"* Harvard Business Review, November-Desember 1996
- Goleman D. «*Συναισθηματική Νοημοσύνη*» Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995
- Gray J. A. *"The Neuropsychology of Anxiety. An enquiry into the functions of the Septo-hippocampal System"* Oxford University Press 1982
- Hall C.S. and Lindzey G. *"Introduction to Theories of Personality"* Wiley, N.Y. 1985
- Handy Charls *"The search of meaning"* Lemos & Crane, London 1996
- Hebb D.O. *"Drives and the C.N.S."* *Psychological Review* 62, 1955
- Heider F. *"Attitudes and Cognitive Organization"* *Journal of Psychology* 21, 1946
- Herzberg F. Mausner B. And Snyderman B. *"The Motivation to Work"* 2nd Edition, N.Y. John Wiley 1959
- Hewitt D. &Parfit. J. «*A Note in Working Morale and Size of Group* » *Occupation Psychology* 27, 1953
- Horner M.S. *"Sex differences in achievement motivation and performance in competitive and noncompetitive situations"* *Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan*, 1968

- Hull C. L. *"A Behavior System"* Yale University Press 1952
- Hull C. L. *"Principles of Behavior"* Appleton Century Crofts, N.Y. 1943
- Keiser R. James «Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων» Έλλην, Αθήνα 2000
- Kotler Ph. *"Management Marketing"* Interbooks, Athens, 2000
- Lewin Kurt *"A Dynamic Theory of Personality"* McGraw Hill n.Y. 1935
- Lewin K. Field theory in in social science. N.Y. Harper 1951.
- Maisonneu J. «Τα αισθήματα» Ζαχαρόπουλος, Αθήνα 1964
- Maslow *"Motivation and Personality"* Harper & Row N.Y. 1970
- McChelland *"The achieving society "*, van Nostrand, Princeton, 1961
- McDougall. «The group mind». Cambridge, 1920
- Mc Dougall *"Introduction to Social Psychology"* 1908
- Freud, Young *"Motivation and Behavior"* 1936
- McGregor, D. «Theory x and Theory z in Organization Theory». D, Pugh. London 1971.
- Murray H.A. *"Explorations in Personality"*, Oxford University Press, N.Y., 1938
- Premack D. *"Toward Empirical Behavioral Laws Positive Reinforcement"*
Psychological Review 66, 1959
- Pribram K.H. and McGuinness D. *"Arousal, Activation, and Effort in the Control of Attention"* *Psychological Review* 82 1975
- Rachlin H. *"Behavior and Learning"*, Freeman, San Francisco, 1976
- Rosenzweig S. *"An experimental study of "repression" with special reference to need-persistent and ego-defensive reactions to frustration"* *Journal of Experimental Psychology* 32, 1943
- Skinner B. F. *"Science and Human Behavior"* Macmillan N.Y. 1953
- Spence K. W. *"A Theory of Emotionally Based Drive and its Relation to Performance in Simple"*
- Taylor J. A. *"Drive Theory and Manifest Anxiety"* *Psychological Bulletin* 53, 1956
- Thomas P & Waterman R. *"In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies"* Harper & Row, N.Y. 1982
- Toffler Alvin «Νέες Δυνάμεις» Κάκτος, Αθήνα 1991
- Tolman E. C. *"Purposive Behavior in Animals and Men"* Appleton Century, N.Y. 1932
- Rutherford D. G *"Ξενοδοχείο, Διοίκηση και Λειτουργίες"*, Έλλην, Αθήνα, 1999.

- Watson J. B. "Psychology as the Behaviorist Views it" *Psychological Review* 20, 1913
- Weiner B. "Human Motivation" Springer Verlag, N.Y. 1985
- Winter D. G. "The Power Motive" The Free Press, N.Y. 1973
- Yerkes R.M. and Dodson J. D. "The relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-formation" *Journal of Comparative and Neurological Psychology* 18, 1908
- Zaleznik A., Christensen R. & Roethlisberger J. "The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers» Harvard University, Cambridge, 1958
- Αναστασίου Αναστάσιος «Πνευματικός πολιτισμός που αφορά στην ηγεσία προσωπικού» Διοικητική Ενημέρωση. Τεύχος 13, Ιανουάριος 1999
- Γεώργας Δ. «Κοινωνική Ψυχολογία», Αθήνα 1990, Τόμος Β΄
- Έκο Ουμπέρτο «Θεωρία Σημειωτικής» Γνώση, Αθήνα 1989
- Εμμανουήλ Άρτεμις «Θεμελιώσεις της Κοινωνιολογίας» Καραμπερόπουλος. Πειραιάς, 1974
- Κωσταρίδου Αναστασία - Ευκλείδη «Γνωστική Ψυχολογία» Art of Text, Θεσσαλονίκη
- Μαρία Αντωνοπούλου «Θεωρία και Ιδεολογία στη Σκέψη των Κλασσικών της Κοινωνιολογίας» Παπαζήση, Αθήνα 1991
- Ν. Λογοθέτης «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας» Interbooks 1992
- Σαρρής Νεοκλής «Εισαγωγή στη Κοινωνιομετρία την ομαδική ψυχοθεραπεία και το ψυχόγραμμα» Γραμμή, Αθήνα 1985
- Παπαγεωργίου Γ. Κ. «Ψυχολογία» Ψυχοτεχνική Ηράκλειο Κρήτης 1985
- Παπαδόπουλος Νίκος «Ψυχολογία» Αθήνα 1997
- Πιστοφίδης Χρ. Και Τσούκας Χαρ. «Η Οργάνωση της Σύγχρονης Επιχείρησης» ΑΣΕ, Θεσσαλονίκη 1989
- Χασιώτης Βασίλειος «Εισαγωγή στα Θεμέλια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ» Αθήνα, Σταμούλης 1998

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η Υπηρεσία Προσωπικού στις Τουριστικές Επιχειρήσεις

ΣΥΝΟΨΗ: Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις (άνω των εκατό υπαλλήλων) είναι πλέον καθιερωμένη η λειτουργία τμήματος προσωπικού, επανδρωμένου ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Το τμήμα προσωπικού καλύπτει διάφορα θέματα, όπως η πρόβλεψη αναγκών, η στρατολόγηση (αναζήτηση κι εξεύρεση), η επιλογή, η πρόσληψη, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στην τουριστική επιχείρηση.

1 Το Τμήμα Προσωπικού στις Τουριστικές Επιχειρήσεις

Το τμήμα προσωπικού, εκτός από τον όγκο της καθαρά διαδικαστικής εργασίας, ασχολείται με θέματα επικοινωνίας, εφαρμογής εσωτερικού κανονισμού και πειθαρχίας, εκπαίδευσης προσωπικού, ανθρωπίνων σχέσεων, αιτημάτων προσωπικού κλπ. Αποτέλεσμα είναι ο μεγαλύτερος καταμερισμός εξουσίας από τη διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης προς το γενικό διευθυντή, το διευθυντή προσωπικού, τους διευθυντές τομέων και τους τμηματάρχες μέσα στα πλαίσια μιας σαφούς πολιτικής.

Στις μικρότερες επιχειρήσεις το έργο του τμήματος προσωπικού εκτελεί ο διευθυντής.

1.1 Οι δραστηριότητες της Υπηρεσίας Προσωπικού

Η υπηρεσία προσωπικού διαμορφώνει και εισάγει την πολιτική προσωπικού. Παρ' όλο που η τελική έγκριση της πολιτικής προσωπικού είναι θέμα της διοίκησης της τουριστικής επιχείρησης, ο διευθυντής προσωπικού είναι ο υπεύθυνος για τη διαμόρφωσή της, με βάση τα στοιχεία, τις εμπειρίες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης. Σε περίπτωση νέας πολιτικής ή αναθεώρησης της παλιάς, πρέπει να προσκομίσει όλα τα στοιχεία που επιβάλλουν την πολιτική αυτή.

Η υπηρεσία προσωπικού παρέχει συμβουλές λόγω ειδικότητας επί των πάσης φύσεως θεμάτων ή προβλημάτων προσωπικού προς τη διοίκηση, τους προϊσταμένους, τμηματάρχες και τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Η υπηρεσία προσωπικού προσφέρει υπηρεσίες προς την τουριστική επιχείρηση σχετικά με τις διαδικασίες επάνδρωσης, εκπαίδευσης, καταστάσεων παρουσιών, υπερωριών κλπ., υπολογισμού μισθοδοσίας, προγραμματισμού αδειών, τήρησης αρχείου προσωπικού κλπ.

Η υπηρεσία προσωπικού ασκεί εποπτεία σ' όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. σχετικά με τη συμμόρφωση κι εφαρμογή της πολιτικής του προσωπικού και των εσωτερικών κανονισμών¹. Ελέγχει την τήρηση διαδικασιών σε θέματα παραπόνων, πειθαρχικά παραπτώματα, απολύσεις, απουσίες, ατυχήματα κλπ.

Σε ό,τι αφορά στη σπουδαιότητα των διαφόρων δραστηριοτήτων της διοίκησης προσωπικού για το μέλλον, ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει μία ιεράρχηση τέτοιων

¹ Συχνά ο προορισμός της Υ.Π. την καθιστά απρόσωπη και τυπική.

δραστηριοτήτων, των οποίων η σπουδαιότητα εξαρτάται από τη γνώμη των ανωτάτων στελεχών.

Οι δραστηριότητες της διοίκησης προσωπικού έχουν τους παρακάτω στόχους:

- Βελτίωση παραγωγικότητας
- Επικοινωνία εργαζομένων
- Προγράμματα διαδοχής στελεχών
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη μάνατζμεντ
- Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού
- Προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας
- Κίνητρα απόδοσης
- Σχεδιασμός εργασίας
- Έλεγχος κόστους προσωπικού
- Προβλέψεις αναγκών στελέχωσης
- Εντοπισμός και αξιολόγηση ταλέντων
- Τεχνική εκπαίδευση
- Ασφάλεια εργαζομένων
- Καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών
- Προσλήψεις ανωτέρων στελεχών
- Αξιολόγηση θέσεων εργασίας
- Εργασιακές σχέσεις

2 Οι λειτουργίες της Υπηρεσίας Προσωπικού

Η υπηρεσία προσωπικού της τουριστικής επιχείρησης είναι αρμόδια για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (manpower planning), δηλαδή για τον έλεγχο των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, την πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή, την ανάλυση αγοράς εργασίας και τη σχέσης προσφοράς και ζήτησης και τέλος για τη

κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα σε επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.

Η υπηρεσία προσωπικού επιλαμβάνεται της στελέχωσης. Η στελέχωση περιλαμβάνει μια σειρά λειτουργιών που αφορούν στην απόκτηση και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων. Η απόκτηση των ανθρώπινων πόρων από το περιβάλλον της οργάνωσης σημαίνει ενέργειες για την προσέλκυση υποψηφίων, την αξιολόγηση, την επιλογή και πρόσληψη αυτών σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Η κατανομή των πόρων στα πλαίσια της οργάνωσης αφορά στις προαγωγές και τις μεταθέσεις. Η υπηρεσία προσωπικού είναι αρμόδια επίσης για τον προσανατολισμό, τη μύηση και την προσαρμογή των νέο-εισερχομένων στην οργάνωση.

Η υπηρεσία προσωπικού διατηρεί συντονιστικό κυρίως ρόλο στις προαγωγές και μεταθέσεις των εργαζομένων, όπου συνήθως ακολουθείται μια σειρά ανάλογη με τα δικαιώματα αρχαιότητας των εργαζομένων.

Η υπηρεσία προσωπικού επιλαμβάνεται της επιμόρφωσης των εργαζομένων και συνεργάζεται με τα γραμμικά στελέχη (προϊσταμένους τμημάτων), ώστε να καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η συνεχής επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι απαραίτητη για την προσαρμογή στις αλλαγές και την ανάπτυξη της οργάνωσης.

Σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τμημάτων εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης έργου-θέσης για τη διαμόρφωση μίας πολιτικής μισθών, ενώ η υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα και ανώτατα όρια πληρωμής γίνεται από την ανώτατη διοίκηση. Η αξιολόγηση της απόδοσης, των προσπαθειών και των μελλοντικών δυνατοτήτων απόδοσης του προσωπικού περιλαμβάνει τη διαμόρφωση κριτηρίων, τεχνικών, διαδικασιών και μεθόδων αξιολόγησης. Η πολιτική αμοιβών περιλαμβάνει τη διαμόρφωση αποτελεσματικών συστημάτων αμοιβών (μισθοί, οικονομικά κίνητρα, λοιπές παροχές) έτσι ώστε η οργάνωση να μπορεί να προσελκύει, να διατηρεί και να παρακινεί για απόδοση τους εργαζόμενους.

Η υπηρεσία προσωπικού επιλαμβάνεται με θέματα υγείας και πρόληψης ατυχημάτων των εργαζομένων. Απαραίτητη είναι η λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτων βοηθειών και χρήσιμη είναι η παρακολούθηση μαθημάτων υγιεινής. Η λειτουργία αυτή συνήθως προβλέπεται και από σχετικούς νόμους.

Η υπηρεσία προσωπικού είναι η αρμόδια για τις εργασιακές σχέσεις της επιχείρησης. Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών για τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και οργάνωσης (διαπραγματεύσεις, συλλογικές συμβάσεις, συγκρούσεις, κλπ.). Επίσης εδώ μπορούν να ενταχθούν και οι ενέργειες

που αφορούν στην αντιμετώπιση προσωπικών προβλημάτων και παραπόνων των εργαζομένων.

Η υπηρεσία προσωπικού αναλαμβάνει συνήθως την υποχρέωση να διατυπώσει κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές που πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες, οι οποίες μπορεί να είναι διορθωτικές ή καταλυτικές (πχ. απόλυση). Σε περίπτωση διενέξεων δίνεται στην υπηρεσία προσωπικού γραμμική εξουσία για μια δεσμευτική ρύθμιση, ώστε να εξασφαλιστεί η οφειλόμενη προσοχή γι' απόφαση και σταθερότητα ενέργειας σε όλη την επιχείρηση.

Η υπηρεσία προσωπικού επιλαμβάνεται των ενεργειών που αφορούν στην επικοινωνία της οργάνωσης και των εργαζομένων σε αυτή. Η γνωστοποίηση στόχων, στρατηγικών, πολιτικών, αποφάσεων, γεγονότων απαιτούν την αποτελεσματική πληροφόρηση και επικοινωνία. Η υπηρεσία προσωπικού επίσης λαμβάνει μέρος για θέματα που αφορούν στη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάδοση πληροφοριών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

Έργο της υπηρεσίας προσωπικού είναι να εξυπηρετεί τους εργαζομένους σε σχέση με τις συντάξεις, τις ομαδικές ασφαλίσσεις ζωής, ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, αποζημιώσεις ασθενείας και ανεργίας, δάνεια, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα.

Η υπηρεσία προσωπικού συμμετέχει ενεργά στο σχεδιασμό και την ανάλυση της εργασίας. Ο σχεδιασμός της εργασίας αφορά στον καθορισμό των καθηκόντων που έχουν να εκτελέσουν άτομα ή ομάδες στον οργανωτικό χώρο και τη διαμόρφωση και εφαρμογή κανόνων, χρονοδιαγραμμάτων (ωραρίων, κανονισμών εργασίας κ.λ.π.) και συνθηκών εργασίας κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Η ανάλυση της εργασίας αποτελεί τη διαδικασία του ακριβούς καθορισμού της συμπεριφοράς, που απαιτεί από τον εργαζόμενο η αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της κάθε θέσης εργασίας. Η ανάλυση εργασίας οδηγεί συνήθως στην περιγραφή και στις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας.

Η υπηρεσία προσωπικού συγκεντρώνει δεδομένα, προπαρασκευάζει σχέδια και προσφέρει υπηρεσίες στην ανώτατη διοίκηση σχετικά με τη δομή της επιχείρησης, όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης απαιτεί συγκεκριμένους σχεδιασμούς και εφαρμογές. Η διοίκηση προσωπικού, μέσω της έρευνας των ανθρώπινων και των οργανωσιακών μεταβλητών, διαμορφώνει σχέδια και συμβάλλει στην υλοποίησή τους για τη βελτίωση του κλίματος, των δομών και των λειτουργιών της οργάνωσης.

Ιδιαίτερα χρήσιμη για την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού και γενικότερα για την τουριστική επιχείρηση, έχει αποδειχτεί η ανάλυση και η

συστηματική έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων, όπως είναι η υποκίνηση των εργαζομένων, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κλπ.

3 Οργάνωση Τμήματος Προσωπικού

Ο αριθμός των ατόμων που επανδρώνουν το τμήμα εξαρτάται από τη στάση της ανώτατης διοίκησης, που καθορίζει την έκταση του προγράμματος προσωπικού. Στα ξενοδοχεία συνήθως ο αριθμός τους για μεγάλες επιχειρήσεις κυμαίνεται σε ποσοστό 0,6% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων. Π.χ. Η τουριστική επιχείρηση Hilton Αθηνών, σε σύνολο προσωπικού 580 ατόμων, το τμήμα υπηρεσίας προσωπικού απασχολεί 6 άτομα, δηλαδή ποσοστό 1,03%.

Στην περίπτωση μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων, που έχουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη της χώρας ή στο εξωτερικό, διακρίνουμε 3 βαθμίδες διοίκησης: την κεντρική, την περιφερειακή και την τοπική. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν μια ομάδα υπηρεσίας προσωπικού στην κεντρική διοίκηση, καθώς επίσης και σε κάθε παράρτημα. Ο υπεύθυνος προσωπικού στην κεντρική διοίκηση βοηθά και κατευθύνει τον υπεύθυνο προσωπικού της τοπικής διοίκησης, ο οποίος με τη σειρά του υπάγεται στον τοπικό manager.

4 Ευθύνες του Τμήματος Προσωπικού

Μέχρι τώρα παρουσιάστηκαν οι λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού με σκοπό την περιγραφή του περιεχομένου της. Είναι όμως απαραίτητο να προσδιοριστεί το πεδίο εφαρμογής της Διοίκησης Προσωπικού. Όπως ήδη έχει γίνει φανερό οι λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού αφορούν σε όλους τους εργαζόμενους που βρίσκονται στα διάφορα τμήματα της τουριστικής επιχείρησης και διοικούνται από τους υπεύθυνους αυτών. Έτσι η λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού λαμβάνει χώρα σε όλα τα τμήματα και τα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης. Τίθεται λοιπόν το ζήτημα του καθορισμού της ευθύνης και των ρόλων του τμήματος του Προσωπικού ως προς την οικονομική μονάδα.

Το τμήμα Προσωπικού εμπλέκεται και έχει την ευθύνη της ανάπτυξης της λειτουργίας της Διοίκησης Προσωπικού, τόσο σε επίπεδο διαμόρφωσης πολιτικών, όσο και σε επίπεδο εφαρμογής αυτών. Όμως ένα μέρος της ίδιας ευθύνης έχουν επίσης τα άλλα τμήματα της οργάνωσης. Ο διαχωρισμός ανάμεσα στον εκάστοτε φορέα των εν λόγω

ευθυνών δεν είναι συγκεκριμένος, σαφής και διαφοροποιείται από οργάνωση σε οργάνωση. Έτσι η προσέγγισή του θα μπορούσε να γίνει με την παρουσίαση αποτελεσμάτων εμπειρικών ερευνών, που αναφέρονται σ' αυτές τις ευθύνες. Από τέτοιες έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι το τμήμα προσωπικού σε ένα μικρό αριθμό από λειτουργίες και για ένα μικρό μόνο ποσοστό επιχειρήσεων δεν έχει καμία ευθύνη.

Από μια άλλη πρόσφατη σχετική έρευνα στις Η.Π.Α. προκύπτει ότι οι λειτουργίες στις οποίες αφιερώνουν περισσότερο χρόνο οι διευθυντές προσωπικού είναι οι παρακάτω:

- Οικονομικές αμοιβές (μισθοί και ημερομίσθια)
- Προγραμματισμός και διαχείριση συμπληρωματικών παροχών
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη Προσωπικού
- Πρόγραμμα διαδοχής
- Οργανωτική ανάπτυξη
- Προσλήψεις
- Εργασιακές σχέσεις
- Γενικά διοικητικά θέματα
- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

5 Προβλήματα κατά τη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού

Μερικές φορές το περιεχόμενο της διοίκησης προσωπικού προσεγγίζεται μόνον από την άποψη της υπηρεσίας προσωπικού, παρά το γεγονός ότι όλα τα στελέχη σ' όλα τα επίπεδα της τουριστικής επιχείρησης περιλαμβάνονται στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Άλλες φορές η κατάσταση αυτή αντιστρέφεται και το θέμα αντιμετωπίζεται μόνον από την άποψη της αποτελεσματικής εποπτείας, ενώ οι ρόλοι των ειδικών σε προσωπικό και τα ανώτατα στελέχη αγνοούνται. Η κάθε προσέγγιση μειώνει και παραβλέπει την αλληλεξάρτησή της από τις άλλες διοικητικές λειτουργίες. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης και γνώσης σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού, όπου τ' ανώτατα στελέχη έχουν ελλιπείς γνώσεις των εννοιών και της θεωρίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Εξάλλου, η πολύπλοκη φύση της διοίκησης προσωπικού φαίνεται στην απογοήτευση των εργαζομένων, την οποία δοκιμάζουν στην προσπάθειά τους να εξηγήσουν και να δικαιολογήσουν τους ρόλους τους. Η απογοήτευση αυτή συνδέεται συχνά με την ανάθεση άσχετων καθηκόντων στο τμήμα προσωπικού.

6 Ο Διευθυντής Προσωπικού

Η αποτελεσματική διοίκηση εξαρτάται από τρεις βασικές προσωπικές ικανότητες:

- α) την τεχνική ικανότητα,
- β) την ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις και
- γ) την ικανότητα αντίληψης.

Επομένως ο Διευθυντής Προσωπικού πρέπει να έχει:

- α) Επαρκή τεχνική ικανότητα για να φέρει σε πέρας τους μηχανισμούς κάθε ξεχωριστής εργασίας για την οποία είναι υπεύθυνος.
- β) Επαρκή ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις, έτσι ώστε να είναι ένα αποδοτικό μέλος μιας ομάδας και να μπορεί να δημιουργεί μέσα σ' αυτήν ένα πνεύμα συνεργασίας.
- γ) Επαρκή ικανότητα αντίληψης για ν' αντιλαμβάνεται και να προβλέπει τις αλληλεπιδράσεις των διαφόρων παραγόντων που υπεισέρχονται, έτσι ώστε να μπορεί να ενεργεί κάθε φορά ανάλογα.

Η σχετική σπουδαιότητα αυτών των ικανοτήτων φαίνεται να ποικίλλει ανάλογα με το επίπεδο υπευθυνότητας της διεύθυνσης. Στο πιο υψηλό επίπεδο η ικανότητα αντίληψης είναι ό,τι πιο σημαντικό για μια αποτελεσματική διεύθυνση.

Πέρα όμως από τις ικανότητες αυτές, ο Διευθυντής Προσωπικού πρέπει να έχει και τα παρακάτω προσόντα εκπαίδευσης, προσωπικότητας και πείρας:

1. Πτυχίο Ανώτατης Σχολής.
2. Ηγετικές και οργανωτικές ικανότητες.
3. Γνώσεις εργατικής νομοθεσίας.
4. Πενταετή τουλάχιστον προϋπηρεσία σε υπηρεσία προσωπικού τουριστικής επιχείρησης.
5. Ευχάριστη προσωπικότητα.

6. Γνώση ξένης γλώσσας (Αγγλικά).

Πρόσθετα προσόντα αποτελούν η μετεκπαίδευση σε θέματα διοίκησης προσωπικού, ανθρώπινων σχέσεων ή ψυχολογίας εργαζομένων.

Κύριες δραστηριότητες του διευθυντή προσωπικού είναι οι παρακάτω:

- Συμμετέχει στην επιλογή νέων υπαλλήλων, ενημερώνει τους νέους υπαλλήλους στο περιβάλλον της εργασίας σχετικά με τα καθήκοντα και τα δικαιώματά τους
- Εκπαιδεύει, προπονεί, διορθώνει, συμβουλεύει και αξιολογεί τους υφισταμένους του στην εργασία τους
- Προτείνει αυξήσεις αμοιβών, προαγωγές, μεταθέσεις και απολύσεις.
- Επιβάλλει κανονισμούς και τηρεί την πειθαρχία.
- Χειρίζεται παράπονα εργαζομένων.
- Ερμηνεύει στους υπαλλήλους τις εντολές και την πολιτική της επιχείρησης.
- Μεταφέρει κι ερμηνεύει στη διοίκηση τις υποδείξεις και κρίσεις των εργαζομένων.
- Υποκινεί τους υφισταμένους και αμείβει την καλή απόδοση και συμπεριφορά τους.
- Προλαμβάνει κινδύνους και μεριμνά για ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας.

7 Πολιτική προσωπικού

Κάθε τουριστική επιχείρηση έχει τη δική της πολιτική, η οποία εκφράζει τους συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους της, καθώς και τις σκέψεις για την εκπλήρωσή τους, διατυπωμένες σε γενικές οδηγίες.

Για την εφαρμογή της καταρτίζονται ειδικά προγράμματα, τα οποία περιλαμβάνουν πρακτικές και διαδικασίες, καθώς επίσης και κανονισμούς ως περιορισμούς ανεξέλεγκτης δράσης. Η πολιτική προσωπικού αποτελεί μέρος της γενικής πολιτικής της μονάδας και πρέπει να συμφωνεί μ' αυτή. Περιέχει τις αναγκαίες οδηγίες για διοικητική δράση από τον Διευθυντή, τον Προσωπάρχη και τα στελέχη της μονάδας πάνω σε θέματα προσωπικού.

Οι βασικές αρχές διατύπωσης της πολιτικής προσωπικού είναι:

- Καθαρή και περιεκτική διατύπωση.
- Καθορισμός τομέων εξουσίας και επιπέδων συγκρίσεως.
- Ύπαρξη παραπομπών για την υποστήριξή της.
- Περιορισμός σχετικών διαδικασιών στο ελάχιστο.
- Να είναι ευέλικτη σε αλλαγές και αναθεωρήσεις.

Η πολιτική προσωπικού για να είναι αποτελεσματική πρέπει να γίνει γνωστή, και ο πιο αποτελεσματικός τρόπος γνωστοποίησής της είναι η γραπτή διατύπωση, η οποία εφόσον είναι προσεγμένη και μελετημένη:

- 1) εξασφαλίζει σταθερότητα ενεργειών σε θέματα προσωπικού,
- 2) αποτελεί βάση μελλοντικών ενεργειών και αποφάσεων,
- 3) εξασφαλίζει συντονισμό σχεδίων και οδηγιών,
- 4) απαιτεί έλεγχο εκτέλεσης βάσει αντίστοιχων σχεδίων και οδηγιών,
- 5) παρέχει τα μέσα για μεταβίβαση εξουσίας,
- 6) διατηρεί το ηθικό των εργαζομένων και ιδιαίτερα όταν εφαρμόζεται χωρίς εξαιρέσεις,
- 7) εξυψώνει το γόητρο και την υπόληψη της επιχείρησης στο κοινό και στην αγορά εργασίας,
- 8) διαμορφώνει καλές σχέσεις με τους πελάτες και τους συνεργάτες.

Οι κυριότεροι τομείς της είναι:

1. Πολιτική προσλήψεων.
2. Πολιτική μισθών υπαλλήλων και στελεχών.
3. Πολιτική πρόσθετων παροχών.
4. Πολιτική μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης (Δυναμικής της Ιεραρχίας)

Κατά τη διαμόρφωσή της επιδρούν διάφοροι παράγοντες, όπως:

1. Εργατική νομοθεσία.
2. Συλλογικές συμβάσεις υπαλλήλων.
3. Γεωγραφική θέση τουριστικής επιχείρησης
4. Μέγεθος και κατηγορία σε περίπτωση ξενοδοχείου και εστιατορίου.
5. Χρόνος λειτουργίας τουριστικής επιχείρησης

6. Συνδικαλιστικές οργανώσεις.
7. Οικονομική ευρωστία της μονάδας.
8. Πνεύμα αντιμετώπισης θεμάτων προσωπικού από τη διοίκηση.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργιάδης Μ. «Ξενοδοχειακή Οικονομική». Παπαζήση. Αθήνα 1977
- Καρατάσιου Στ. Γεωργ. «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις». Πάμισος. Αθήνα 1981
- Λαλούμης Δ. Ρούπας Β. "Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων", Interbooks, Αθήνα, 1996
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ & Μπουραντάς Δημήτρης, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» εκδόσεις Μπένου 2003

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

ΣΥΝΟΨΗ: Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μία μέθοδος που έχει σκοπό να εξασφαλίσει στην τουριστική επιχείρηση το σωστό αριθμό κατάλληλα μορφωμένων και εκπαιδευμένων ανθρώπων, σε κάποιο συγκεκριμένο χρόνο στο μέλλον, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της.

Είναι επομένως μια εργασία που ξεκινάει πριν την έναρξη λειτουργίας κάθε νέας τουριστικής επιχείρησης και συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια ύπαρξής της, με σκοπό τον ποιοτικό, ποσοτικό και χρονικό προσδιορισμό σε ανθρώπινο δυναμικό.

1 Ο προγραμματισμός ως βασικό εργαλείο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Συχνά, πολλές από τις τουριστικές επιχειρήσεις είναι απομακρυσμένες από τις πρωτεύουσες και τις μεγάλες πόλεις και επομένως από τις αγορές εργασίας. Όταν λοιπόν στο συγκεκριμένο τόπο και τομέα η προσφορά εργασίας είναι μικρή, τότε η αποχώρηση του προσωπικού επιφέρει σοβαρά προβλήματα. Εφαρμόζεται ακόμη και η μείωση των ωρών εργασίας, λόγω του φόβου της αδυναμίας της αντικατάστασης ή διατήρησης του προσωπικού σε στιγμές ανάγκης.

Πριν προχωρήσουμε σε έναν Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι η εισαγωγή σ' αυτόν δεν θα πρέπει να επιτρέπει τη σύγκρουση με την ποιότητα των υπηρεσιών στην τουριστική επιχείρηση. Βασικός στόχος θα πρέπει πάντα να είναι η ποιοτική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες.

Η ανάλυση και η πρόγνωση των αναγκών σε στελέχη θεωρούνται σκόπιμες, μόνον όταν υπολογίζουν ποσοτικά και ποιοτικά τα διαθέσιμα και απαραίτητα στελέχη με συγκεκριμένα προσόντα.

Ο ρόλος της Υπηρεσίας Προσωπικού είναι πολύ σημαντικός, διότι σε συνεργασία με τους Προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων της τουριστικής επιχείρησης, αποφασίζει για το ποιες βελτιώσεις είναι δυνατόν να επιτευχθούν με τη σωστή επιλογή, προαγωγή ή ακόμα και εκπαίδευση του υπάρχοντος και νέου ανθρώπινου δυναμικού.

Οι βασικότερες περιπτώσεις πρόβλεψης αναγκών και κατάλληλου προγραμματισμού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι πριν την έναρξη λειτουργίας μιας τουριστικής επιχείρησης και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται για την επαρκή επάνδρωση στις περιόδους αιχμής, όπως θερινή περίοδος, τακτικές περίοδοι αιχμής (Χριστούγεννα, Πάσχα κλπ.), έκτακτες περίοδοι λόγω γνωστών γεγονότων (συνέδριο) ή απρόβλεπτων καταστάσεων, (όπως για παράδειγμα η άφιξη 100 επιβατών σε ξενοδοχείο λόγω μη αναχώρησης πλοίου ή εξαιτίας μιας κακοκαιρίας ή απεργίας)

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και η πρόβλεψη των αναγκών αποτελούν την πρώτη φάση της στελέχωσης. Οι προϋποθέσεις για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό και πρόβλεψη είναι:

1. Η διαμόρφωση της γενικής και επιμέρους πολιτικής στα θέματα προσωπικού.

2. Η τμηματοποίηση και το οργανόγραμμα, όπου φαίνονται τα τμήματα, οι ειδικότητες και ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης.
3. Η ανάλυση του έργου, δηλαδή η λεπτομερής καταγραφή της εργασίας του κάθε υπαλλήλου σχετικά με τα καθήκοντα, τις ενέργειες και τις ευθύνες.
4. Η περιγραφή του έργου, η οποία προέρχεται από την παραπάνω ανάλυση και περιγράφει την εκτελούμενη εργασία (ευθύνες, δεξιότητες, εκπαίδευση και προϋπηρεσία).
5. Οι απαιτήσεις του έργου, οι οποίες αναφέρονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτεί το έργο και περιγράφουν το είδος του υπαλλήλου.
6. Ο όγκος του έργου, όπου προσδιορίζεται το πόση δουλειά θα εκτελέσει ο εργαζόμενος στο κανονικό ωράριο εργασίας του, π.χ. η καμαριέρα θα καθαρίσει 12 δωμάτια στη βάρδια της.

2 Τα πέντε στάδια του Π.Α.Δ.

1) Προσδιορισμός αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό.

Ποιες ειδικότητες και με ποια προσόντα θα χρειαστούμε τώρα ή στο μέλλον.

2) Προσέλκυση Προσωπικού.

Πώς και πού θα τους βρούμε; Θα απευθυνθούμε στην αγορά εργασίας ή θα καλύψουμε τις ανάγκες μας με εσωτερική μετάθεση ή προαγωγή;

3) Επιλογή Προσωπικού.

Πώς θα τους επιλέξουμε; Χρειαζόμαστε έμπειρους ή άπειρους τους οποίους θα εκπαιδεύσουμε εμείς;

4) Ενημέρωση / Προσαρμογή Προσληφθέντων.

Πώς θα τους προσαρμόσουμε στο νέο περιβάλλον το δυνατόν συντομότερα, έτσι ώστε να πετύχουμε τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση στην εργασία τους;

5) Εκπαίδευση Προσωπικού.

Πώς θα τους εκπαιδεύσουμε; Τι μεθόδους θα χρησιμοποιήσουμε για να εξοπλίσουμε τους ήδη προσαρμοσμένους προσληφθέντες με τις απαραίτητες γνώσεις, επιδεξιότητα και νοοτροπία, προκειμένου να γίνουν όσο περισσότερο παραγωγικοί είναι δυνατόν;

3 Ο Π.Α.Δ. και πρόβλεψη αναγκών

Ο Π.Α.Δ. είναι η διαδικασία με την οποία ο εργοδότης προγραμματίζει τα κενά που αναπόφευκτα θα δημιουργηθούν στην τουριστική επιχείρηση. Έτσι προβλέπεται η ζήτηση για προσωπικό και η κάλυψή της.

Για τον Π.Α.Δ. απαιτούνται τρεις προβλέψεις:

- α) προβλέψεις για τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό,
- β) προβλέψεις για την κάλυψη από διαθέσιμους εσωτερικούς υποψήφιους και
- γ) προβλέψεις για την κάλυψη από εξωτερικούς υποψήφιους.

Πολλοί προϊστάμενοι υπολογίζουν διάφορους παράγοντες, όταν προβλέπουν τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, όπως:

- Η ζήτηση των υπηρεσιών της τουριστικής επιχείρησης στο μέλλον, είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες.
- Η ποιότητα και η φύση των υπαλλήλων, σχετικά με τις αλλαγές που χρειάζονται στην οικονομική μονάδα.
- Αποφάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών ή για την εισαγωγή σε καινούργιες αγορές κλπ. Έτσι πρέπει να εξεταστεί αν οι ικανότητες των ήδη υπαρχόντων υπαλλήλων είναι συναγωνίσιμες με τις απαιτήσεις της τουριστικής επιχείρησης.
- Τεχνολογικές και Διοικητικές αλλαγές, που μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας με συνέπεια τη μείωση της ανάγκης σε προσωπικό.
- Οι διαθέσιμες οικονομικές πηγές, διότι ένας χαμηλός προϋπολογισμός στενεύει τα περιθώρια για ανθρώπινο δυναμικό. Η χρήση των computers είναι πολύ σημαντική στην πρόβλεψη και ανάλυση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.

4 Πρόβλεψη της κάλυψης από "μέσα"

Ίσως η κάλυψη από "μέσα" να είναι η πιο σημαντική πηγή. Αυτό όμως απαιτεί μέσα συλλογής πληροφοριών όσον αφορά στα προσόντα των ήδη υπαρχόντων υπαλλήλων, που θα χρησιμεύσουν στην ανάπτυξη προγραμμάτων προαγωγών και εκπαίδευσης για την κάλυψη των κενών θέσεων.

Αυτό μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

- Χρησιμοποιούνται πίνακες αντικαταστάσεων, όπου αναγράφονται οι πιο σημαντικές θέσεις και συμπληρώνονται με τους ήδη εργαζόμενους σ' αυτές, ενώ στην συνέχεια σημειώνονται οι πιθανοί μελλοντικοί αντικαταστάτες τους και η τυχόν εκπαίδευση που μπορεί να χρειάζονται.
- Οι μεγάλες μονάδες χρησιμοποιούν τα computers για να αντεπεξέλθουν. Έτσι π.χ. η IBM έχει αναπτύξει το "IBM σύστημα πληροφοριών στρατολόγησης". Κάθε υπάλληλος συμπληρώνει ένα 12σέλιδο έντυπο με κάθε προσωπική του πληροφορία σχετικά με την πείρα τον και τις γνώσεις του. Όλα τα στοιχεία των εντύπων αυτών περνούν σ' ένα πρόγραμμα. Όταν στη συνέχεια περάσουμε στο computer τα στοιχεία για τα προσόντα του υπαλλήλου που χρειαζόμαστε για μία θέση, το πρόγραμμα γρήγορα μας δίνει όλους τους κατάλληλους υπαλλήλους.

Έχουν αναπτυχθεί ακόμη και μαθηματικές μέθοδοι για την πρόβλεψη και κάλυψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (Markov chain analysis).

5 Πρόβλεψη της κάλυψης από "έξω"

Όταν η κάλυψη των κενών θέσεων από μέσα δεν επαρκεί, τότε ο προϊστάμενος πρέπει να στραφεί προς τις εξωτερικές πηγές υποψηφίων. Υπάρχουν τρεις παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη:

1. Οι γενικές οικονομικές συνθήκες: πρέπει να ληφθούν υπόψη οι υπάρχουσες οικονομικές συνθήκες, καθώς και ο αναμενόμενος δείκτης ανεργίας, διότι όσο μικρότερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο δυσχεραίνεται η στρατολόγηση.
2. Οι συνθήκες της τοπικής αγοράς γενικά
3. Οι συνθήκες της τοπικής αγοράς εργασίας. Αυτό γιατί μπορεί η προσφορά σε πτυχιούχα διοικητικά στελέχη να είναι πολύ περιορισμένη, σε αντίθεση με την προσφορά σε ανειδίκευτο προσωπικό.

Ανεξάρτητα από τον τρόπο που θα υπολογιστούν οι μελλοντικές ανάγκες, εκείνο που έχει σημασία είναι να κατασκευασθεί ένας πίνακας προσωπικού τέτοιος, που να μπορεί να καλύψει τον μελλοντικό φόρτο εργασίας.

6 Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό

Για να προβλέψει κανείς τις μελλοντικές ανάγκες μιας επιχείρησης, απαιτείται η πρόβλεψη της μελλοντικής ανάπτυξης της επιχείρησης ή των επί μέρους τμημάτων της επιχείρησης, της παραγωγικότητας, των τεχνολογικών εξελίξεων κι αλλαγών στην παραγωγή τόσο σε εθνικό όσο και σε ιδιωτικό επίπεδο, τις τάσεις μετακίνησης του προσωπικού, διάφορες νομοθετικές αλλαγές κ.α.

Γενικότερα οι κυριότεροι παράγοντες, οι οποίοι θα έπρεπε να μελετηθούν πριν σχεδιάσει κανείς τέτοιου είδους προγράμματα, αναλύονται στην συνέχεια.

Το διάγραμμα προσδιορίζει τις κυριότερες πηγές εξέλιξης και τις κατανέμει σε τέσσερις κατηγορίες:

(α). Τεχνολογικές

(β). Κοινωνικές

(γ) Οικονομικές

(δ) Πολιτικές

(α) Οι Τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό όσον αφορά στην απασχόληση και την εξειδίκευση, είναι αυτές οι οποίες πηγάζουν από αλλαγές στην ισχύ, τις ύλες που χρησιμοποιούνται και τα τεχνικά συστήματα.

(β) Οι κυριότερες κοινωνικές εξελίξεις, οι οποίες επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό, είναι πληθυσμιακές τάσεις, η μόρφωση και η κοινωνική ανάπτυξη.

(γ) Όσον αφορά στις οικονομικές εξελίξεις, υπάρχει ένα γενικό πρότυπο ανάπτυξης, το οποίο συνδέεται άμεσα με τις τεχνολογικές και τις κοινωνικές εξελίξεις. Ενώ δηλαδή μία κοινωνία αναπτύσσει την τεχνολογία της, μεγάλη προσπάθεια αφιερώνεται στα πρώτα στάδια στον σχηματισμό κεφαλαίου.

Έχοντας δηλ. χρησιμοποιήσει το κεφάλαιο για ν' αυξήσει τις δυνατότητες παραγωγής, έχει καταβάλλει μεγάλες προσπάθειες για ν' αυξήσει την οικονομική απόδοση αυτής της επένδυσης. Κι αυτό οπωσδήποτε οδηγεί στην ανάγκη μιας βελτιωμένης στρατηγικής στο marketing, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η διάθεση του προϊόντος και να σιγουρευτεί ότι η ζήτησή του θα είναι συνεχής.

Σε κάθε μία λοιπόν απ' αυτές τις φάσεις - σχηματισμό κεφαλαίου, παραγωγή, πωλήσεις - το είδος του ανθρώπινου δυναμικού θα διαφέρει και κατά συνέπεια είναι

απαραίτητο για αυτόν που προγραμματίζει αυτές τις ανάγκες να γνωρίζει σε ποια απ' αυτές τις φάσεις βρίσκεται αυτή τη στιγμή η επιχείρηση.

δ) Ο βαθμός της οικονομικής ανάπτυξης επηρεάζεται κι από τις πολιτικές εξελίξεις.

Οι αλλαγές π.χ. στην εξωτερική πολιτική, την εργατική νομοθεσία σε θέματα όπως η πολιτική μισθών και ημερομισθίων, η εκπαίδευση κ.λ.π., καθώς και στη νομισματική πολιτική, θεωρούνται εξελίξεις οι οποίες επηρεάζουν άμεσα μια επιχείρηση.

Μετά λοιπόν από τη μελέτη όλων αυτών των εξελίξεων που επηρεάζουν το σχεδιασμό Προγραμμάτων μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να προχωρήσει στο σωστότερο προσδιορισμό των αναγκών της, τόσο από ποσοτικής πλευράς, όσο κι από πλευράς εξειδίκευσης και ηλικιών.

7 Σχεδιασμός του προγράμματος

Η απόφαση μιας τουριστικής επιχείρησης για επέκταση των δραστηριοτήτων σε νέες αγορές για κατασκευή νέων εγκαταστάσεων, μπορεί να είναι επιτυχής ή όχι, ανάλογα με το κατά πόσο έχουν υπολογισθεί σωστά οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.

Είναι δε προφανές ότι οι ανάγκες αυτές δεν εξαρτώνται μόνο από τον αριθμό των ατόμων, αλλά πολύ περισσότερο από το είδος και την ποιότητά τους.

Πιο απλά οι αντικειμενικοί σκοποί του προγραμματισμού αυτού είναι:

- Ο σωστός αριθμός των απαιτούμενων ατόμων,
- με το απαραίτητο επίπεδο εμπειρίας και εξειδίκευσης,
- στην κατάλληλη θέση τον κατάλληλο χρόνο,
- έτσι ώστε να αναπτύξουν τις σωστές δραστηριότητες,
- προκειμένου να επιτύχουν τους πραγματικούς στόχους,
- που έχει θέσει η επιχείρηση.

Για να αρχίσει λοιπόν κανείς το σχεδιασμό του προγράμματος, μπορεί να ξεκινήσει από τη μελέτη τριών κυρίως πραγμάτων:

(1) Την ανάλυση της ζήτησης σε σχέση με τις μελλοντικές μας ανάγκες

Να προσδιοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης με βάση τις μελλοντικές εξελίξεις, (οι οποίες επηρεάζονται από τεχνολογικές, κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις).

Οι στόχοι λοιπόν της επιχείρησης θα επηρεάσουν τη σύνθεσή της και κατά συνέπεια τις ανάγκες της σε προσωπικό.

(2) Την ανάλυση της προσφοράς σε ανθρώπινο δυναμικό.

Απαιτείται δηλαδή μία ανάλυση του υπάρχοντος προσωπικού, η οποία στην ουσία είναι μία απογραφή του.

Είναι δε απαραίτητο να γίνει μία ατομική εκτίμηση, χρησιμοποιώντας ένα σύστημα με το οποίο θα αξιολογήσουμε την απόδοση του καθ' ενός σε σχέση με την συμφωνηθείσα περιγραφή των καθηκόντων της θέσης του.

Και μία τέτοια αξιολόγηση μπορεί πολλές φορές να οδηγήσει στη διαπίστωση ότι χρειάζονται κάποια προγράμματα εκπαίδευσης είτε επάνω στο αντικείμενο της εργασίας είτε αλλού, προκειμένου να δώσουμε τις ευκαιρίες για μελλοντική εξέλιξη στο προσωπικό μας.

(3) Κάλυψη ελλειμμάτων και αντιμετώπιση πλεονασμάτων σε εργατικό δυναμικό.

Εδώ προσπαθούμε να γεφυρώσουμε το κενό μεταξύ ζήτησης και προσφοράς. Τα ελλείμματα σε προσωπικό μπορούν να καλυφθούν:

(α) Με αναζήτηση κι επιλογή από εξωτερικές πηγές

(β) Με αναζήτηση κι επιλογή από την επιχείρηση

(γ) Με μετάθεση

(δ) Με προαγωγή

Όλοι αυτοί οι τρόποι είναι πιθανό να απαιτούν κάποια προγράμματα εκπαίδευσης και σωστή χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το πλεόνασμα σε προσωπικό αντιμετωπίζεται :

(α) Είτε με απασχόληση σε άλλο τμήμα της επιχείρησης

(β) Είτε με προσπάθεια εξεύρεσης άλλης εργασίας σε άλλη επιχείρηση

(γ) Είτε με απόλυση

Για να μπορεί ο κάθε Διευθυντής ή Προϊστάμενος ενός τμήματος να προχωρήσει στον σωστό προσδιορισμό των αναγκών σε προσωπικό, θα πρέπει να εξετάσει τους παρακάτω παράγοντες:

(1) Αν είναι απαραίτητο να γίνεται αυτή η εργασία.

Αυτό αφορά σε παρωχημένες μεθόδους εργασίας, συμπλήρωση εγγράφων τα οποία κανείς δεν χρησιμοποιεί και άλλες άστοχες εργασίες.

Θα πρέπει εδώ να τονίσουμε ότι η χαμηλή παραγωγικότητα δεν είναι πάντοτε αποτέλεσμα της μειωμένης ατομικής προσπάθειας του εργαζομένου, αλλά και της σπατάλης κόπου και χρόνου για την επίτευξη στόχων χωρίς ιδιαίτερη σημασία.

(2) Αν διεξάγεται η εργασία από τον σωστό αριθμό εργαζομένων.

Διάφορες μέθοδοι είναι στην διάθεση των Διευθυντών ή Προϊσταμένων για να μπορούν ν' αποφασίζουν αν μία συγκεκριμένη εργασία μπορεί να γίνει από λιγότερα ή περισσότερα άτομα, χωρίς βέβαια να επηρεάζεται το αποτέλεσμα.

Η μεθοδικότητα και η σε βάθος μελέτη του είδους της εργασίας αποτελούν οπωσδήποτε τις πιο διαδεδομένες μεθόδους, αν και πιθανόν σήμερα να μην προτιμώνται τόσο όσο στο παρελθόν.

Η σύγκριση με άλλες τουριστικές επιχειρήσεις αποτελεί επίσης μία εναλλακτική λύση, η οποία όμως πολλές φορές αποδεικνύεται ανεπαρκής.

Ο Διευθυντής εδώ, δεν θα πρέπει να περιορίζεται στη τρέχουσα πρακτική, γιατί οι βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν π.χ. στην ειδίκευση των εργαζομένων, μπορεί τελικά να είναι ένας τρόπος για να βελτιωθεί και η απόδοσή τους, όπως βελτίωση της απόδοσης μπορεί να επιτευχθεί και με την βελτίωση των παλαιών ή χρησιμοποίηση νέων μηχανημάτων.

Σε τελική ανάλυση, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι οποιαδήποτε βελτίωση επιτευχθεί, τόσο στην παραγωγικότητα όσο και στην εκμετάλλευση με τον τρόπο που επιτεύχθηκε παραπάνω, θα αποδειχθεί πολύ χρήσιμη στο στάδιο της πρόγνωσης των αναγκών σε προσωπικό.

(3) Αν έχουν οι εργαζόμενοι τα απαιτούμενα προσόντα. (ειδίκευση και ικανότητες)

Στις περισσότερες επιχειρήσεις έχει αποτύχει η προσπάθεια της σωστής εκπαίδευσης των εργαζομένων τους.

Γι' αυτό π.χ. στην Αγγλία η βελτίωση της εκπαίδευσης αποτελεί τον κύριο σκοπό του νόμου που ψηφίστηκε το 1964 περί Βιομηχανικής εκπαίδευσης (Industrial training act of 1964), με τη δημιουργία των "Συμβουλίων εκπαίδευσης" και ειδικών υποτροφιών προς τους εργαζόμενους, σαν κίνητρα για την υποβολή προτάσεων για νέα προγράμματα εκπαίδευσης. Αλλά και στην Ελλάδα σήμερα λειτουργούν πολλοί τύποι επιδοτούμενων προγραμμάτων σχετικά με την επαγγελματική κατάρτιση.

Όμως η επιτυχία αυτών των "Συμβουλίων εκπαίδευσης", χωρίς αμφιβολία περιορίστηκε τελικά, τόσο από τη λανθασμένη νοοτροπία ορισμένων εργοδοτών ως προς τη χρησιμότητα της εκπαίδευσης, όσο κι από τη μη ρεαλιστική, πολλές φορές, εικόνα των πραγματικών αναγκών για εκπαίδευση προσωπικού-.

Στην προκειμένη περίπτωση ο εργοδότης δεν έδινε μεγάλη σημασία στον τομέα της εκπαίδευσης, επειδή απλά δεν ήταν σε θέση να δει την έλλειψη της εξειδίκευσης (Lack of skills), σαν την κύρια αιτία των επιχειρηματικών και των εργατικών του προβλημάτων.

Η εισαγωγή κατά συνέπεια του "Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού", στην επιχείρηση, δηλαδή η ανάλυση και πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό, θα βοηθήσει τον εργοδότη ή απλά τον διευθυντή ενός τμήματος, να διαπιστώσει με μεγαλύτερη ακρίβεια τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού του και να κρίνει κατά πόσο η απόδοση μιας τέτοιας επένδυσης θα είναι ανάλογη στο μέλλον:

Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη αυξάνει όλο και περισσότερο την πιθανότητα να θεωρηθούν οι γνώσεις και η πείρα των εργαζομένων ξεπερασμένες.

Για την αποφυγή κατά συνέπεια τέτοιων λαθών, θα πρέπει η όλη έρευνα γύρω από τις γνώσεις, την εξειδίκευση και την απαιτούμενη εκπαίδευση, να στηρίζεται σε όσο το δυνατό πιο πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις.

(4) Αν η επένδυση (π.χ. σε μηχανήματα) είναι δυνατόν να μειώσει το συνολικό κόστος ή υπάρχουν και άλλα μέσα για να πραγματοποιηθεί κάτι ανάλογο.

Ο εκάστοτε Διευθυντής θα πρέπει πάντοτε να διερευνά σε ποιο βαθμό τα μηχανήματα του τμήματός του βοηθούν το προσωπικό του αποτελεσματικά στην εκτέλεση της εργασίας του και να φροντίζει για τις πιθανές βελτιώσεις τους.

Μπορεί επίσης να είναι ικανός να μειώσει τον αριθμό των απασχολούμενων στο τμήμα του κάνοντας χρήση μεγαλύτερου αυτοματισμού ή αντίθετα να διατηρήσει τον αριθμό των απασχολούμενων, αλλά ν' αυξήσει την παραγωγικότητά τους.

Εάν δε υπάρχει έλλειψη στην αγορά εργασίας ορισμένων ειδικοτήτων, θα πρέπει να είναι σε θέση ο Διευθυντής να γνωρίζει ποιες από τις εργασίες του τμήματός του θα μπορούσαν να τις αναλάβουν τα μηχανήματα, ή να βρει άλλους τρόπους να καλύπτει αυτά τα κενά, ακόμη κι αν το κόστος θα είναι υψηλό.

(5) Πρόβλεψη της κατάστασης της αγοράς εργασίας από πλευράς απασχόλησης κατά την περίοδο του προγραμματισμού των αναγκών σε εργατικό δυναμικό.

Αυτό βέβαια δεν είναι εύκολο πάντοτε να διαπιστωθεί από πριν. Ιδιαίτερα όταν μιλούμε για μακρόχρονο προγραμματισμό μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό. Δεν παύει όμως να είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο, το οποίο θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη.

Για αναζήτηση προσωπικού της επιχείρησης, μπορούμε να προσφύγουμε:

α) Σε αγγελίες στις εφημερίδες κλπ.

β) Στην αυθόρμητη προσέλευση των υποψηφίων.

γ) Στις γνωριμίες των υπηρετούντων - Διοίκησης.

δ) Στον Ο.Α.Ε.Δ. - γραφείο εύρεσης εργασίας

ε) Στις Τουριστικές Σχολές (Τ.Ε.Ι. - Σ.Τ.Ε.)."

στ) Στους Συλλόγους αποφοίτων των παραπάνω Σχολών – Σωματεία -Συνδικαλιστικές Ενώσεις.

8 Περιγραφή καθηκόντων θέσης (job description)

Η περιγραφή εργασίας (Job description), είναι ένα συστηματικό διάγραμμα πληροφοριών που αναλύουν την εργασία. Περιγράφει την εκτελούμενη εργασία, τις ευθύνες, τις δεξιότητες και την εκπαίδευση που απαιτείται, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο, τις σχέσεις με άλλα έργα και τις ατομικές (προσωπικές) απαιτήσεις του έργου.

Χρησιμότητα : Η "περιγραφή καθηκόντων θέσης" χρησιμεύει:

Στο να προσδιορίζονται με ακρίβεια τα πλαίσια μέσα στα οποία πρέπει να κινείται ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση της εργασίας του, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι παρεμβάσεις από άλλους άσχετους με το συγκεκριμένο αντικείμενο.

Στο να προσδιορίζονται οι "προδιαγραφές της θέσης", δηλαδή οι προδιαγραφές εκείνες τις οποίες πρέπει να πληρεί ένας υποψήφιος προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στην εκτέλεση των καθηκόντων αυτής της θέσης.

Στο να γίνεται κατανομή του προσωπικού σε κάθε τμήμα ή υπηρεσία μιας οργάνωσης.

Σε συνδυασμό με τις "προδιαγραφές θέσης", στον προσδιορισμό των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό ενός τμήματος ή υπηρεσίας.

Στο να προσδιορίζονται οι ανάγκες εκπαίδευσης ενός τμήματος ή υπηρεσίας με απώτερο σκοπό την επιτυχή εξέλιξη των εργαζομένων.

Με βάση το γεγονός ότι υπάρχουν σωστές "περιγραφές καθηκόντων", είναι σε θέση η τουριστική επιχείρηση να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων της.

Επίσης η "περιγραφή καθηκόντων" χρησιμεύει στην αξιολόγηση της θέσης εργασίας έτσι ώστε να προσδιορίζεται ο μισθός ή το ημερομίσθιο (ή μισθολογικό κλιμάκιο) του ατόμου που θα καταλάβει αυτή τη θέση.

Τέλος έχει αποδειχθεί ότι η "περιγραφή καθηκόντων" συντελεί στη μείωση των εργατικών ατυχημάτων και στην πρόληψή τους.

8.1 Οδηγίες για τη συμπλήρωση του έντυπου "Περιγραφή Καθηκόντων Θέσης"

1. Είδος εργασίας

- Τίτλος της εργασίας.
- Τμήμα, τομέας, υπηρεσία που ανήκει η θέση.
- Αριθμός ατόμων που εργάζονται στο τμήμα/ υπηρεσία.

Πολλές φορές υπάρχει δυσκολία στον προσδιορισμό του τίτλου, ιδιαίτερα στην περίπτωση που δημιουργείται μία νέα θέση εργασίας.

2. Περιγραφή εργασίας

Τα βασικά καθήκοντα και λειτουργίες που περιλαμβάνονται σ' αυτό το είδος της εργασίας. (αρμόδιος για/ εξουσιοδοτημένος να).

Αν υπάρχει δυσκολία στην εκτέλεση τους κι αν ναι σε ποιο βαθμό.

3. Βαθμός ευθύνης

Ο αριθμός του προσωπικού για το οποίο είναι υπεύθυνος ο εργαζόμενος.

Το ύψος του χρηματικού ποσού που θα διαχειρίζεται.

Επαφές και σχέσεις με τον έξω κόσμο (Κρατικό φορέα, Επιχειρήσεις).

Είδος και αξία του εξοπλισμού που χρησιμοποιεί στο τμήμα του και ποιες είναι οι ευθύνες του για τη σωστή συντήρησή του.

4. Φυσική δομή της εργασίας

Εργασία καθιστική ή όχι.

Βαριά, μεσαία, ελαφρά.

Εσωτερική ή εξωτερική.

Εργασία ρουτίνας ή με ποικιλία.

5. Κοινωνική δομή της εργασίας

Ατομική ή απαιτεί συνεργασία με άλλους συναδέλφους του ίδιου ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης.

Που αναφέρεται ο εργαζόμενος.

6. Εκπαίδευση- Επιμόρφωση

Πρόσθετη εκπαίδευση ή επιμόρφωση, προκειμένου ο εργαζόμενος να προαχθεί.

Τομείς και χρονικό διάστημα εκπαίδευσης ή επιμόρφωσης.

7. Όροι και συνθήκες εργασίας

Ωράριο εργασίας.

Υπερωρίες.

Ύψος μισθού ή ημερομίσθιου.

Αν ταξιδεύει ο εργαζόμενος και πόσο συχνά.

8. Προοπτικές εξελίξεων και προαγωγών

Απαραίτητο χρονικό διάστημα παραμονής (κάτω από κανονικές συνθήκες) του εργαζόμενου σ' αυτή τη θέση, προκειμένου να μπορεί να προαχθεί.

Θέση ή θέσεις της επιχείρησης, στις οποίες μπορεί να οδηγήσει η παρούσα θέση εργασίας στο μέλλον.

9. Περικλειόμενοι κίνδυνοι

Κίνδυνοι οι οποίοι περικλείονται στην εκτέλεση αυτής της εργασίας.

Αναφερόμαστε κυρίως σε κινδύνους οι οποίοι μπορούν να προέλθουν είτε από κακή συντήρηση των μηχανημάτων ή εργαλείων, είτε από τη μη χρησιμοποίηση των μέσων προστασίας (κράνη, γάντια, γυαλιά, μάσκες κ.λ.π.), είτε ακόμη κι' από απροσεξία του εργαζόμενου με την αφαίρεση προστατευτικών καλυμμάτων από τα μηχανήματα, κακή εφαρμογή των κανονισμών ασφαλείας προσωπικού κ.α. ,

10. Άλλες λεπτομέρειες

Λεπτομέρειες οι οποίες αφορούν το συγκεκριμένο είδος εργασίας, όπως π.χ., τα μέσα προστασίας, τα οποία παρέχει η επιχείρηση στον εργαζόμενο και που είναι υποχρεωμένος να φέρει κατά την εκτέλεση της εργασίας του.

Αν απαιτείται ιδιαίτερη μυϊκή δύναμη γι' αυτό το είδος της εργασίας κ.ο.κ.

Αν απαιτείται δημιουργικότητα, κοινωνικότητα, συνέπεια, σχολαστικότητα, τάξη και ακρίβεια, τιμότητα ή εχεμύθεια, στην εκτέλεση της εργασίας.

9 Προδιαγραφές θέσης εργασίας (job specification)

Ορισμός : Οι προδιαγραφές θέσης υποδεικνύουν τον τύπο του ατόμου και τα παραδεκτά προσωπικά χαρακτηριστικά, που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης εργασίας.

Οι προδιαγραφές θέσης θα μπορούσαν να ονομαστούν και «προσδιορισμός των απαιτήσεων του έργου», διότι είναι το προϊόν ανάλυσης του έργου που απαιτεί κάθε θέση εργασίας και αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που απαιτούνται από κάθε εργαζόμενο στη συγκεκριμένη θέση. Περιγράφει το είδος του απαιτούμενου υπαλλήλου και καθορίζει διαγραμματικά τις ειδικές συνθήκες εργασίας, που παρουσιάζονται στο έργο.

Χρησιμότητα : Οι "προδιαγραφές θέσης εργασίας" χρησιμεύουν κυρίως:

Στο να γίνεται η σωστή επιλογή και τοποθέτηση του "κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση".

Στο να οργανωθούν σε σωστές βάσεις τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.

Έτσι θα έχει όλο το χρόνο ο οργανισμός ή η επιχείρηση να διαμορφώσει τον άνθρωπο που θα χρειαστεί στο μέλλον, με την κατάλληλη εκπαίδευση από τους ήδη υπάρχοντες στην οργάνωσή της.

Με βάση το προηγούμενο θα υπάρξει μείωση των εξόδων για την ανεύρεση προσωπικού, ενώ παράλληλα θα μειωθεί αισθητά και το συνολικό κόστος των αποδοχών προσωπικού, επειδή σε κάθε τοποθέτηση θα λαμβάνονται αυστηρά υπόψη οι **απόλυτα** απαραίτητες προδιαγραφές του ατόμου και κατά συνέπεια δεν θα παρουσιάζεται το φαινόμενο να τοποθετούνται άτομα με καλύτερες προδιαγραφές ή προσόντα απ' όσα απαιτούνται για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Οι "προδιαγραφές θέσης εργασίας" πρέπει να συντάσσονται από το Διευθυντή ή Προϊστάμενο του τμήματος και με βάση πάντοτε την "περιγραφή καθηκόντων".

Οι απαιτήσεις όμως πρέπει να περιορίζονται όσο το δυνατό περισσότερο και σε καμιά περίπτωση να μην στοχεύει κανείς σε κάποιο άτομο, το οποίο τελικά θα έχει περισσότερα προσόντα απ' όσα στην πραγματικότητα θεωρούνται αναγκαία.

Για να διευκολυνθούμε δε σ' αυτό το έργο, θα πρέπει να προσδιορίσουμε ποιες προδιαγραφές κρίνονται **απαραίτητες** και ποιες **επιθυμητές**.

Η **απαραίτητη** προϋπόθεση είναι μία ελάχιστη απαίτηση κι' αυτή δεν είναι διαπραγματεύσιμη, ούτε μπορεί να αλλάξει. Με άλλα λόγια είναι **απόλυτη**.

Η έλλειψη κατά συνέπεια μιας από τις **απαραίτητες** προδιαγραφές, αποκλείει αυτόματα τον υποψήφιο γι' αυτή τη θέση.

Ας μην ξεχνάμε λοιπόν ότι όσο πιο λίγες είναι τελικά οι **απαραίτητες** προδιαγραφές για μία θέση, τόσο μεγαλύτερος θα είναι κι ο αριθμός των υποψηφίων γι' αυτή τη θέση.

9.1 Το έντυπο «Προδιαγραφές Θέσης Εργασίας»

1. Κενή θέση

Αναφέρεται απλά ο τίτλος εργασίας

2. Εμφάνιση, ηλικία, φύλλο, οικογενειακή κατάσταση

Σ' αυτό τον τομέα δίνεται μεγάλη σημασία στα όρια της ηλικίας (χαμηλότερο και υψηλότερο), στο φύλλο του ατόμου, την οικογενειακή του κατάσταση (έγγαμος ή άγαμος), καθώς και στο κατά πόσο μία καλή ή πολύ καλή εμφάνιση είναι απαραίτητη.

Ο προσδιορισμός τόσο του κατώτερου όσο και του ανώτερου ορίου ηλικίας θα πρέπει να γίνει μετά από προσεκτική εξέταση:

- Της μόρφωσης και της προϋπηρεσίας που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση.
- Των ηλικιών όλων των εργαζομένων στο τμήμα
- Της εκτίμησης του απαιτούμενου χρόνου για την εκπαίδευση του εργαζόμενου, ιδιαίτερα στην περίπτωση που απαιτείται μεγάλη εκπαίδευση, οπότε όσο νεότερος είναι στην ηλικία, τόσο γρηγορότερα θα είναι σε θέση να αποδώσει στην εργασία του.

3. Επίπεδο μόρφωσης

Εάν μελετήσουμε προσεκτικά την "περιγραφή καθηκόντων" της θέσης, θα είμαστε οπωσδήποτε σε θέση να προσδιορίσουμε το επίπεδο μόρφωσης του υποψηφίου.

Εκτός όμως από το ότι θα πρέπει να προσδιορίσουμε με σαφήνεια τόσο το επίπεδο όσο και το είδος της μόρφωσης που απαιτείται, θα πρέπει να προσέξουμε ότι εάν τελικά ο εργαζόμενος έχει υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης απ' ότι απαιτεί η συγκεκριμένη θέση, τότε είναι πιθανό πολύ σύντομα να αποχωρήσει, είτε λόγω ανίας

είτε λόγω επαγγελματικής φιλοδοξίας, ή να έχει χαμηλή παραγωγικότητα και πεσμένο ηθικό ψάχνοντας συνέχεια για κάποια καλύτερη θέση σε άλλη επιχείρηση.

4. Προϋπηρεσία- Εμπειρία- Απαιτούμενη άδεια

- Απαιτούμενη προϋπηρεσία αλλά και εμπειρία για την αποτελεσματική εκτέλεση αυτού του είδους της εργασίας.
- Τομείς εργασίας
- Ειδικές ικανότητες (εξειδίκευση), οι οποίες απαιτούνται για την υψηλή απόδοση του εργαζόμενου.
- Απαιτούμενη άδεια (π.χ. του Ε.Ο.Τ.), για να εργασθεί κάποιος σ' αυτή τη θέση.

5. Επίπεδο νοημοσύνης

Το επίπεδο νοημοσύνης που απαιτείται για το είδος αυτό της εργασίας.

Οπωσδήποτε υπάρχουν περιπτώσεις όπου απαιτείται υψηλός δείκτης νοημοσύνης. Σ' αυτές λοιπόν τις περιπτώσεις καλό θα είναι να αναφέρεται στις προδιαγραφές της θέσης και να εξετάζεται ο υποψήφιος από κάποιον ο οποίος θεωρείται ειδικός σ' αυτού του είδους την εξέταση ή στη χρήση των τεστ νοημοσύνης.

6. Υγεία

Σ' αυτό το τομέα κρίνεται σκόπιμος ο προσδιορισμός των περιπτώσεων για τις οποίες αποκλείεται για λόγους υγείας ο υποψήφιος.

Εάν π.χ. έχει διαπιστωθεί, ότι ένας στομαχικός ή κάποιος που έχει αναπνευστικά προβλήματα ή υποφέρει από το νευρικό του σύστημα, ή την ακοή του, την όρασή του, τα νεφρά του, την καρδιά του, ακόμη κι' από δερματικές παθήσεις, αντιμετωπίζει πρόβλημα σε μία συγκεκριμένη εργασία, τότε θα πρέπει αυτόματα να αποκλείεται από υποψήφιος γι' αυτή τη θέση εργασίας.

Όπως επίσης μια προσεκτική μελέτη της φύσης της εργασίας μπορεί να μας οδηγήσει στο αντίθετο συμπέρασμα, ότι δηλαδή άτομα με συγκεκριμένη πάθηση μπορούν να εργασθούν σ' αυτή τη θέση με απόλυτη επιτυχία (π.χ. τυφλός σε τηλεφωνικό κέντρο κ.α.).

7. Εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα (Hobbies)

Εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα τα οποία μαρτυρούν ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου και έχουν σχέση με κάποια χαρακτηριστικά της εργασίας.

Συμμετοχή για παράδειγμα σε κοινωνικές οργανώσεις δείχνει ότι το άτομο έχει πλούσια κοινωνικά ενδιαφέροντα και είναι κατάλληλο για απασχόληση στο τμήμα δημοσίων σχέσεων.

8. Υποκίνηση (πρωτοβουλία, ενεργητικότητα, καθοδήγηση)

- Απαραίτητη ενεργητικότητα γι' αυτό το είδος της εργασίας.
- Πιθανή ανάπτυξη πρωτοβουλίας.
- Αναγκαιότητα καθοδήγησης άλλων συναδέλφων του

Εκτός από την περίπτωση που κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη μιας ή περισσότερων από τις παραπάνω προϋποθέσεις, υπάρχει και η πιθανότητα να επιβάλλεται η έλλειψη μιας ή περισσότερων από αυτές.

Η ιδιαίτερα γραμματεύς ενός διευθυντή π.χ. δεν πρέπει να αναπτύσσει μεγάλη πρωτοβουλία σε ορισμένους τομείς της εργασίας της.

9- Χαρακτήρας- Προσωπικότητα

- Ο χαρακτήρας του εργαζόμενου.
- Ανάγκη έντονης προσωπικότητας.

Είναι γεγονός ότι πολλές φορές μία εργασία απαιτεί ένα συγκεκριμένο τύπο χαρακτήρα από την πλευρά του εργαζόμενου.

Για παράδειγμα, το ότι πρέπει να είναι δημιουργικός, κοινωνικός, συνεπής, σχολαστικός, τακτικός, τίμιος ή εχέμυθος στην εργασία του.

Είναι πιθανό να απαιτεί ένα ήσυχο και πράο άτομο, όπως επίσης είναι δυνατό να απαιτεί έναν ανήσυχο και νευρικό χαρακτήρα.

10. Άλλες Προδιαγραφές

Εδώ μπορούν να συμπεριληφθούν προδιαγραφές, οι οποίες δεν έχουν προβλεφθεί στους παραπάνω τομείς.

Για παράδειγμα το ότι ο εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει ιδιαίτερα μυϊκά προσόντα, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης εργασίας, ή το ότι πρέπει να έχει ορισμένες γνώσεις πυρασφάλειας κ.λ.π.

Γεγονός πάντως είναι ότι σπάνια αυτού του είδους οι προδιαγραφές θεωρούνται απόλυτα **απαραίτητες**.

Το πιο συνηθισμένο είναι να κατατάσσονται στις **επιθυμητές**.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Patrick Montana & Bruce Charnov. *“Μάνατζμεντ”* Κλειδάριθμος « 1993

Κανελλόπουλος Χαραλ. Κ. / Κατσιούλα Ευαγγ. Ι. «Διοίκηση Προσωπικού». Ευρωτύπ. Αθήνα 1983

Λαλούμης Δ. Ρούπας Β. *“Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων”*, Interbooks, Αθήνα, 1996

Παπαλεξανδρή Νάνσυ & Μπουραντάς Δημήτρης, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» εκδόσεις Μπένου 2003

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Αξιολόγηση έργου προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων

ΣΥΝΟΨΗ: Η αποτελεσματικότητα κάθε τουριστικής επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματικότητα του έργου του προσωπικού της. Έτσι η αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να παραλληλιστεί με την αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης.

1 Η Αξιολόγηση ως διαδικασία

Η αξιολόγηση του έργου προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μία σύγκριση του παραγωμένου με το πρότυπο έργο. Αξιολόγηση δηλαδή, είναι η διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης ή επιδόσεων και των προσόντων του εργαζομένου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας στην οποία απασχολείται, με σκοπό την καλύτερη διοίκηση προσωπικού. Η αξιολόγηση προσωπικού μπορεί να δώσει πολύτιμα στοιχεία σχετικά με την τοποθέτηση, επιλογή, προαγωγή εργαζομένων, την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και άλλα θέματα.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται άτυπα και αυτόματα σε μικρές τουριστικές επιχειρήσεις, χωρίς να απαιτείται ειδικό σύστημα και γραπτές διαδικασίες, όταν ο προϊστάμενος της τουριστικής επιχείρησης γνωρίζει καλά όλους τους υφισταμένους του. Αλλά στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις η αξιολόγηση γίνεται τυποποιημένα, με βάση μια καθορισμένη και συστηματική διαδικασία.

2 Σκοπός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού

Βασικός σκοπός είναι να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται των θέσεών τους και να τους βοηθήσει να κάνουν πλήρη χρήση

των δυνατοτήτων τους. Ενδιάμεσος στόχος είναι η διαπίστωση των ισχυρών πλευρών και των αδυναμιών κάθε αξιολογούμενου.

Η ριζοσπαστική θεωρία του Drucker, ο οποίος παραμελεί τις αδυναμίες και ενδιαφέρεται για τις ισχυρές μόνο πλευρές των εργαζομένων, δεν βρίσκει μεγάλη εφαρμογή, διότι στόχος είναι η βελτίωση των αδυναμιών αυτών, ελαττώνοντας την αρνητική τους επίπτωση στην απόδοση των εργαζομένων και ο κατάλληλος διαχωρισμός κάθε υφισταμένου από τον προϊστάμενό του, βάσει των προσωπικών του χαρακτηριστικών.

Η αξιολόγηση αποτελεί μέσο αναπληροφόρησης (Feed Back) των εργαζομένων. Συγκρίνεται η πραγματική πορεία του εργαζομένου με την αναμενόμενη και στην διαπίστωση διαφορών εξετάζονται οι δυνατότητες επιμόρφωσης ή μετεκπαίδευσης. Συνοπτικά λοιπόν οι βασικοί σκοποί ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είναι:

1. Βελτίωση επιδόσεων.

2. Κατανομή ανταμοιβών.

3. Πρόβλεψη εξελισιμότητας.

Με τα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού περιορίζουμε την υποκειμενικότητα της κρίσης του αξιολογητή σε ορισμένο βαθμό, ανάλογα με την τελειότητα του συστήματος και παρέχονται πληροφορίες στη διοίκηση, οι οποίες δεν μπορούν να αποκτηθούν με άλλο τρόπο, με αποτέλεσμα την λήψη ορθολογικότερων αποφάσεων σε θέματα απασχολήσεως προσωπικού, μεταθέσεων, προαγωγών, οικονομικών απολαβών ή ακόμη και απολύσεων.

Απαραίτητα χαρακτηριστικά για ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης προσωπικού είναι:

α) αντικειμενικότητα,

β) απλότητα,

γ) σαφήνεια,

δ) προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες της τουριστικής επιχείρησης,

ε) εξασφάλιση της υποστήριξης των συμμετεχόντων, και

στ) προσαρμοστικότητα και ευελιξία.

Βασικό βέβαια στοιχείο στην υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι το μέγεθος της τουριστικής επιχείρησης. Στην περίπτωση μιας μικρής τουριστικής επιχείρησης, με λίγους εργαζόμενους, αν εφαρμόσουμε το τυπικό σύστημα αξιολόγησης που εμφανίζεται στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, μπορεί να επηρεάσουμε σε μεγάλο βαθμό τις υγιείς σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Αξιολόγηση επιδόσεων γίνεται σε όλους τους εργαζομένους και διεξάγεται από τους προϊσταμένους τους. Έρευνες απέδειξαν ότι οι αξιολογήσεις που γίνονται από συναδέλφους είναι περισσότερο αξιόπιστες. Εξίσου σημαντικές είναι και οι αξιολογήσεις προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους, οι οποίες προς αποφυγή προστριβών καλό είναι να γίνονται ανώνυμα.

Κατά τον ορισμό του Dale Beach αξιολόγηση προσωπικού είναι η συστηματική στάθμιση - κρίση του εργαζομένου σε σχέση με την απόδοση στην εργασία του και τις δυνατότητες εξέλιξής του.

Η αξιολόγηση του προσωπικού, παίζει ένα ουσιαστικό ρόλο στην αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων, γιατί γίνεται με τόν σκοπό της ορθολογικής εκτίμησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα όπως :

- Αξιολόγηση απόδοσης και βελτίωση απόδοσης.

- Ανάπτυξη καί εξέλιξη προσωπικού με αντίστοιχη βελτίωση των προσόντων, εμπειρίας και γενικά της στάθμης των εργαζομένων αλλά και της οργάνωσης σαν σύνολο.
- Συστηματική επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένων.
- Καλλίτερη κατανόηση των στόχων, θέσεων, προβλημάτων της επιχείρησης και των εργαζομένων.
- Ευλικρινή πληροφόρηση των εργαζομένων για την πορεία τους και προοπτικές εξέλιξής τους.
- Αξιοποίηση του προσωπικού με ακριβή γνώση των δυνατοτήτων και αδυναμιών των εργαζομένων (εξακρίβωση του δυναμικού - εξελισιμότητας).
- Την τοποθέτηση των εργαζομένων στην κατάλληλη θέση και ορθολογική κατανομή της εργασίας.
- Ακριβοδίκαια ανταμοιβή, μεθοδολογική αλλά και ηθική με βάση την πραγματική συμβολή του κάθε εργαζομένου.

Η αξιολόγηση προσωπικού σαν διαδικασία πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να βασίζεται σ' ένα σύστημα που να χαρακτηρίζεται από απλότητα, σαφήνεια, αντικειμενικότητα και προσαρμοστικότητα στις ειδικές συνθήκες της επιχείρησης (ευελιξία).

Το σύστημα αυτό πρέπει να είναι αποδεκτό από εκείνους που συμμετέχουν άμεσα στη διαδικασία αξιολόγησης (αξιολογούνται και αξιολογούμενο) και να τυχαίνει ένθερμης υποστήριξης της διεύθυνσης.

Κατά καιρούς έχουν διαμορφωθεί και εφαρμόζονται από διάφορες επιχειρήσεις μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού που είναι ανάλογοι με τη διοικητική τακτική, διαφορετικό βαθμό οργάνωσης, με τους σκοπούς που επιδιώκονται με την αξιολόγηση κ. τ. λ.

Η αξιολόγηση πρέπει να περιορίζεται στην επαγγελματική επίδοση του εργαζόμενου, να μην τον θίγει και να βασίζεται σε πραγματικά γεγονότα.

Εφόσον υπάρχει περιγραφή καθηκόντων θέσης εργασίας, μπορεί να εξαχθούν ενδεδειγμένα κριτήρια αξιολόγησης. Αν όμως δεν υπάρχει τότε καθορίζονται από κοινού τα σπουδαιότερα καθήκοντα, βάσει των οποίων θα διαπιστωθεί η ποιότητα της απόδοσης του εργαζόμενου. Η κρίση δεν αναφέρεται στο σύνολο των καθηκόντων αλλά σε καθένα απ' αυτά χωριστά. Έτσι αντικείμενα αξιολόγησης είναι ο τρόπος συμπεριφοράς και το αποτέλεσμα της εργασίας, ενώ πρέπει να αποφεύγεται η αξιολόγηση των ιδιοτήτων του χαρακτήρα. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. στην αρχή του έτους) ή σε περιόδους μη

φόρτου εργασίας, χωρίς να γίνεται απαραίτητως ταυτόχρονα για όλους τους εργαζομένους, αν και έτσι υπάρχει κίνδυνος παράλειψης κάποιου εργαζόμενου.

3 Σφάλματα αξιολόγησης

Κατά τη διαδικασία μιας αξιολόγησης είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν ορισμένα λάθη, τα οποία οφείλονται σε διάφορους παράγοντες, όπως:

1. Λάθη αιτιότητας αξιολογητή

Η υποκειμενικότητα είναι φυσιολογικός παράγοντας σε κάθε τύπο αξιολόγησης. Συχνά οφείλεται σε προκαταλήψεις και μεροληπτικότητα και άλλοτε όταν ο αξιολογών έχει ελλείψεις γνώσεις για τον αξιολογούμενο.

Η ισχυρή προσωπικότητα του εξεταζόμενου είναι δυνατό να παρασύρει την άποψη του εξεταστή. Μερικές φορές είναι λανθασμένη η κρίση του, όταν κάποιος εξεταζόμενος είναι καλός ως προς ένα χαρακτηριστικό (π.χ. μεθοδικότητα), θεωρείται καλός και προς τα άλλα χαρακτηριστικά του. Είναι μια ακραία μορφή προκατάληψης, η οποία εμποδίζει την σωστή αντίληψη και διαπίστωση συμπεριφοράς του αξιολογούμενου. Γι' αυτό η βαθμολογία πρέπει να γίνεται μεμονωμένα για κάθε χαρακτηριστικό.

Συχνά παρουσιάζεται μία τάση του αξιολογητή να αξιολογεί τους εργαζόμενους κοντά στο μέσο όρο ή στη μέση της κλίμακας αξιολόγησης. Αυτό οφείλεται είτε στην ανικανότητα του αξιολογητή, είτε στην τάση του να αποφεύγει ακραίες περιπτώσεις, οι οποίες κατά την αντίληψή του προκαλούν αντιθέσεις μεταξύ των υφισταμένων του.

2. Λάθη αιτιότητας αξιολογούμενου

Πολλές φορές ο αξιολογούμενος προσαρμόζει, συνειδητά ή όχι περισσότερο ή λιγότερο, τη συμπεριφορά του σε ορισμένο ρόλο και τη ρυθμίζει ανάλογα. Λόγω λοιπόν του ότι δεν ακτινοβολούν όλοι κατά τον ίδιο τρόπο τα πραγματικά χαρακτηριστικά τους, οι κριτές οδηγούνται σε λανθασμένες εκτιμήσεις.

3. Λάθη λόγω εξωτερικών συνθηκών

Τέτοιες συνθήκες είναι το είδος και ο τρόπος διοίκησης της τουριστικής επιχείρησης, οικογενειακές συνθήκες, στιγμιαίες καταστάσεις κλπ., που επηρεάζουν τόσο τον αξιολογητή όσο και τον αξιολογούμενο.

4. Λάθη λόγω αλληλεπίδρασης

Στις περιπτώσεις αξιολόγησης δημιουργούνται αμφίπλευρες διαδικασίες προσαρμογής και αποδοχής των απόψεων, μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, με αποτέλεσμα να αποκτούν και οι δύο εσφαλμένη εντύπωση.

Μπορεί να διαστρεβλωθεί η αξιολόγηση ή να εξαλειφθούν λάθη τα οποία οφείλονται σε άλλα αίτια, τα οποία αφορούν στην μέθοδο αξιολόγησης που ακολουθείται.

Συνήθως απαιτείται μια πιο λεπτομερής αξιολόγηση απόδοσης, όταν πρόκειται για την προαγωγή ενός υποψήφιου υπαλλήλου. Σημαντικό είναι να επανεξεταστούν οι εκτιμήσεις προηγούμενων περιόδων που έγιναν για το συγκεκριμένο άτομο. Συνήθως όμως στις προαγωγές, πέρα από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, βασικό ρόλο παίζει η αρχαιότητα του εργαζομένου στην τουριστική επιχείρηση.

4 Οφέλη εργαζόμενων από την αξιολόγηση απόδοσής τους

Τα κύρια οφέλη των εργαζομένων από την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι ότι αποκαλύπτουν μεν τα αδύνατα σημεία τους αλλά και τις ικανότητές τους, διαπιστώνουν τις προοπτικές εξέλιξης που υπάρχουν και συζητούν με τους προϊσταμένους τους τις δυνατότητες βελτίωσής τους στη συγκεκριμένη εργασία.

5 Μέθοδοι αξιολόγησης

Αναφέρουμε τις πιο γνωστές μεθόδους τεχνικών αξιολόγησης προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων που είναι:

1. Κλίμακες αξιολόγησης συμπεριφοράς και άλλων παραγόντων ουσιαστικών για την εργασία των κρινομένων. Σε περίπτωση εφαρμογής αυτής της μεθόδου για την αξιολόγηση ενός τραπεζοκόμου, ο maitre θα συγκέντρωνε βαθμολογικές εκτιμήσεις σχετικά με την τεχνική του ακρίβεια, την ταχύτητά του, την ευγένειά του, τη μνήμη του σχετικά με τις διαδικασίες σερβιρίσματος, τις σχέσεις του με τους συναδέλφους, της σχέσης του με τους πελάτες και τις ξένες γλώσσες που μιλά.

2. Συγκρίσεις μελών προσωπικού που εκτελούν παρόμοια εργασία, με σύστημα: α) απλής ταξινόμησης, όπου βαθμολογούνται οι εργαζόμενοι σε σχέση με το κατά πόσο ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας και μετά ταξινομούνται κατά σειρά και

β) υποχρεωτικού ποσοστού κατανομής των βαθμολογουμένων ως εξαιρετικών, ικανοποιητικών, μετρίων και μη ικανοποιητικής απόδοσης, ώστε η επιχείρηση αντιλαμβάνεται την καταλληλότητα ή μη του προσωπικού της, με ποσοστιαίες μετρήσεις.

3. Καταγραφής περιστατικών από τον προϊστάμενο που είναι ενδεικτικά της συμπεριφοράς, επιτυχιών ή αποτυχιών του υφισταμένου, κατά διάφορα χρονικά διαστήματα, εντός του χρόνου διάρκειας της αξιολόγησης, που αποτελούν τη βάση αξιολόγησης του κρινομένου προσώπου.

4. Έκθεση ειδικού που δεν συντάσσεται από τον άμεσο προϊστάμενο, αλλά από ένα ειδικό σε θέματα αξιολόγησης, που συνεργάζεται συχνά με τους αξιολογούντες και συνήθως με υπαλλήλους της διεύθυνσης προσωπικού.

5. Ελεύθερη έκθεση. Γίνεται συνήθως σε απλό χαρτί από τον προϊστάμενο, δεν είναι ειδικό έντυπο και αναφέρεται στις ικανότητες και τυχόν αδυναμίες του κρινομένου και δυνατότητες εξέλιξής του ή όχι, με ειδική αιτιολόγηση ως προς την κρίση αυτή.

6. Διοίκηση δια στόχων (Management by Objectives).

Η μέθοδος αυτή δημιουργήθηκε για ν' αντικαταστήσει τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης με σκοπό να παρακάμψει τις αδυναμίες που παρουσίασαν στην πράξη τα συστήματα αυτά και την κριτική που υπέστησαν για το ρόλο ιδιαίτερα του κριτή που καλείται να παίξει ο προϊστάμενος και την αυξανόμενη αντιπάθεια και αντίσταση των αξιολογουμένων προς τον ρόλο αυτό.

Η Διοίκηση δια στόχων - Management by objectives, η οποία είναι ένας τύπος αξιολόγησης στον οποίο οι εργαζόμενοι θέτουν, σε συνεργασία με τον προϊστάμενό τους μερικούς στόχους, που πρέπει να πραγματοποιήσουν με την απόδοσή τους, σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα.

Ο Edward Schleh είναι ένας από αυτούς που προώθησαν τη διοίκηση δια στόχων και παρατήρησε ότι οι περισσότεροι προϊστάμενοι δεν είναι ολοκληρωτικά υπεύθυνοι για τα συνολικά αποτελέσματα.

Η διοίκηση δια στόχων βασίζεται στο βαθμό επίτευξης των

προκαθορισμένων στόχων. Βασικά της στάδια είναι:

1. Αξιολογητής και αξιολογούμενος καθορίζουν μαζί τους προσδοκώμενους στόχους του αξιολογούμενου για μια χρονική περίοδο.

2. Καθορίζουν πρόγραμμα και χρονοδιάγραμμα επίτευξης των στόχων.
3. Συγκρίνουν στο τέλος της περιόδου τα αποτελέσματα με τους προκαθορισμένους στόχους.
4. Επανακαθορίζουν στόχους και προγράμματα δράσης για την επόμενη περίοδο.

Βασικό πλεονέκτημα της διοίκησης δια στόχων είναι η εφαρμογή ενός τυπικού συστήματος αξιολόγησης και ελαχιστοποίηση συνεπώς των αντιθέσεων και ανησυχιών που προκύπτουν από αυτό, καθώς επίσης και η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων.

Μειονέκτημά της είναι η μεγάλη έμφαση που δίνεται στην συνολική απόδοση του εργαζομένου, παραγνωρίζοντας τα επιμέρους προσόντα και τις αδυναμίες του.

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στον καθορισμό σκοπών ή στόχων που καθορίζονται συνήθως απο τον προϊστάμενο αλλά με συμμετοχή και συνεργασία του υφισταμένου και στην από κοινού εκτίμηση των αποτελεσμάτων. Η μέθοδος είναι περισσότερο κατάλληλη για υπαλληλικό προσωπικό και κυρίως στελέχη επιχειρήσεων και όχι εργατοτεχνικό προσωπικό.

Στη μέθοδο αυτή (M.B.O.) συμπεριλαμβάνεται και η διαδικασία συνέντευξης προϊσταμένου - υφισταμένου όπου δίνεται στα πλαίσια της αξιολόγησης, η δυνατότητα από κοινού εκτίμησης του βαθμού πραγματοποίησης των στόχων και των αποτελεσμάτων μέσα σ' ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ δύο ανθρώπων που έχουν κοινούς στόχους και ενδιαφέρον για την επίτευξή τους. Περαιτέρω όμως η συνέντευξη αυτή επεκτείνεται και σε θέματα προσωπικών στόχων και επιθυμιών του υφισταμένου σε σχέση με την εξέλιξή του και στην ειλικρινή πληροφόρησή του σχετικά με την εξελισιμότητά του, των δυνατοτήτων που παρουσιάζονται γι' αυτόν μέσα στην οργάνωση και τι προγραμματισμός προβλέπεται (επιμόρφωση, μετακίνηση παράλληλα ή προς τα πάνω κ.λ.π.) για να είναι πράγματι εξελίξιμος.

Τέλος πρέπει να τονιστεί ότι η επιτυχία όλων των συστημάτων αξιολόγησης, αλλά ιδιαίτερα του συστήματος (M.B.O.) εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος από το πόσο κατανοητό και αποδεχτό από:

- α) από τους αξιολογούμενους γενικά
- β) τα ηγετικά στελέχη και
- γ) να έχει την θερμή υποστήριξη της Διεύθυνσης.

Για να επιτευχθεί αυτή η κατανόηση και συνεργασία είναι σκόπιμο να γίνει συστηματική ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων και ειδική εκπαίδευση των στελεχών που θα εφαρμόσουν στην πράξη το σύστημα αυτό.

7. Τεχνική των σημαντικών περιστατικών.

Χρησιμοποιείται όταν η απόδοση δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά. Ο προϊστάμενος σημειώνει κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου περιπτώσεις καλής ή κακής απόδοσης των υφισταμένων του. Υπάρχει όμως το πρόβλημα προκατάληψης και υποκειμενικότητας του αξιολογητή.

8. Συνέντευξη Αξιολόγησης Απόδοσης.

α) αυτό-αξιολόγηση

Εδώ ζητείται από τους υφιστάμενους να συμπληρώσουν ένα έντυπο αξιολόγησης και δίνεται η δυνατότητα στον προϊστάμενο να μελετήσει προκαταβολικά τις απόψεις του ίδιου τον εργαζόμενου σχετικά με την προσωπική του απόδοση. Η μέθοδος αυτή συχνά απορρίπτεται διότι θεωρείται πολύ φιλελεύθερη.

β) σχεδιασμός συνέντευξης αξιολόγησης

Ο αξιολογητής πρέπει:

- 1) να καθιερώσει και να διατηρήσει μια στενή σχέση με τον αξιολογούμενο,
- 2) να ορίσει το στόχο της συνέντευξης,
- 3) να ελέγξει και να αναπτύξει:
 - προσωπικές λεπτομέρειες αξιολογούμενου (εκπαίδευση, εμπειρία κλπ.),
 - την εργασία που εκτελεί ο αξιολογούμενος (κύρια καθήκοντα και ειδικές ευθύνες),
 - τις συνθήκες εκτέλεσης εργασίας του (περιορισμένος χώρος, αλλαγές),
 - το πλάνο δράσης αξιοποίησης των αδυναμιών του εργαζομένου.

6 Ποιος θα πρέπει να αξιολογεί

Συνήθως ο άμεσος προϊστάμενος και δύο ή τρεις ανώτεροι managers συγκροτούν μια επιτροπή αξιολόγησης. Μερικές τουριστικές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν στην επιτροπή και έναν εκπρόσωπο των εργαζομένων. Πάντως, όταν η αξιολόγηση γίνεται από ομάδα προϊσταμένων παρέχονται καλύτερες και αντικειμενικότερες εκτιμήσεις.

7 Επαναληπτική αξιολόγηση απόδοσης

Οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις κάνουν αξιολόγηση απόδοσης μια φορά το χρόνο ή κάθε εξάμηνο, ώστε να μην μεσολαβεί μεγάλο χρονικό διάστημα μεταξύ των δύο εκτιμήσεων. Γενικά, στη διάρκεια των πρώτων χρόνων εργασίας, γίνονται περισσότερες αξιολογήσεις, για να εξακριβωθούν οι ικανότητες κάθε εργαζομένου και οι δυνατότητες προαγωγής του. Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις εξαιρούν από τη διαδικασία αξιολόγησης εργασίες που απαιτούν ημειδίκευση, π.χ. καθαριστής δωματίου, ή εργαζόμενους των οποίων η αμοιβή περιλαμβάνει φιλοδωρήματα, οι οποίοι αξιολογούνται από το ύψος των φιλοδωρημάτων τους.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Arkes H. and Garske J. *“Psychological Theories of Motivation”* Monterey California, Brooks Cole, 1977

Downs K. *«Organizational communicator»*. New York, Harper and Row, 1977

Evans P. *“Motivation”* London, Methuen, 1975

Λαλούμης Δ. Ρούπας Β. *“Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων”*, Interbooks, Αθήνα, 1996

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Η σημασία της εργασίας στην ποιότητα ζωής

ΣΥΝΟΨΗ: Στην εποχή μας, πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία ως υποχρεωτικό κακό. Τα άτομα αυτά προσπαθούν να αποφύγουν την εργασία, τόσο ως προς τον χρόνο απασχόλησης όσο και ως προς την ένταση εμπλοκής τους. Όμως υπάρχει ένας αριθμός εργαζομένων οι οποίοι αρέσκονται στην εργασία και δίνουν μεγάλο μέρος του χρόνου τους σε αυτή.

Είναι γεγονός, ότι η εργασία απασχολεί χρονικά ένα μεγάλο τμήμα της ζωής του ανθρώπου στις ανεπτυγμένες οικονομίες και ως εκ τούτου παίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα ζωής τους

1 Η εργασία ως αντίποδας του ελεύθερου χρόνου

Το θέμα του ελεύθερου χρόνου είχε προβληματίσει και παλαιότερα την ανθρωπότητα. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη¹ για να μπορεί κανείς να ζήσει άνετα (σχολή), πρέπει να έχει άφθονα αγαθά και να έχει τις αρετές που είναι απαραίτητες για να εκτιμήσει τον άνετο βίο. Ο άνθρωπος που έχει στη διάθεσή του ελεύθερο χρόνο, είναι δηλαδή απαλλαγμένος από την ανάγκη να εργάζεται (δούλος) ή να φροντίζει το σπίτι (γυναίκα), πρέπει να τον διαθέτει στην εκπαίδευση και εξέλιξή του.

Ο Totti Gianni στο σύγγραμμά του σχετικά με τον ελεύθερο χρόνο, παρατηρεί ότι ο Αριστοτέλης το 350 π.Χ. στα «Ηθικά Νικομάχεια» διακήρυσσε ότι ο ελεύθερος χρόνος δεν είναι ανάπαυση ούτε το τέλος της δουλειάς, αλλά αντίθετα η δουλειά αποτελεί το τέλος του ελεύθερου χρόνου². Φαίνεται ότι είναι παλαιότατο το φιλοσοφικό ερώτημα του πόσο πρέπει να κουραστούμε για να μπορέσουμε να ξεκουραστούμε.

Από τον Αριστοτέλη μέχρι τον μεσαίωνα, η εργασία δεν θεωρείται δημιουργική δραστηριότητα αλλά εξαθλιωτικός εξαναγκασμός, ενώ η σχολή δίνει στον άνθρωπο τη δυνατότητα καλλιέργειας και ανάπτυξης.

2 Η σημασία της προσαρμογής στο χώρο εργασίας

Ο άνθρωπος αντιμετώπισε και αντιμετωπίζει προβληματικά την προσαρμογή του σε νέες καταστάσεις³.

Προσαρμογή σύμφωνα με τον Γ. Παπαγεωργίου⁴ είναι η προσπάθεια του οργανισμού να επιτύχει την τελειότερη το δυνατόν ισορροπία με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον. Ο χώρος εργασίας κατά κανόνα ασκεί πιέσεις στους

¹ Αριστοτέλης «Πολιτικά», Κάκτος, Αθήνα, σελ. 131

² Gianni Totti «Ελεύθερος Χρόνος» Μνήμη, Αθήνα 1985 σελ. 10

³ Σαρρής Νεοκλής «Εισαγωγή στη Κοινωνιομετρία την ομαδική ψυχοθεραπεία και το ψυχόγραμμα» Γραμμή, Αθήνα 1985

⁴ Παπαγεωργίου Γ.Κ. «Ψυχολογία», Ψυχοτεχνική, Ηράκλειο Κρήτης 1985 σελ. 285

εργαζόμενους οι οποίες διαταράσσουν την ισορροπία αυτή και η διαταραχή αυτή γίνεται αισθητή με την εμφάνιση κάποιας ανάγκης⁵.

3 Η δυναμική της μη συνειδητής συμπεριφοράς

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της βούλησης είναι η δράση. Η δράση αυτή προϋποθέτει κίνητρα, αντικειμενικούς σκοπούς, μεθόδους ενέργειας, μέσα. Διάφοροι παράγοντες ανάλογα με την ηλικία, τη μόρφωση, την ηθική και κοινωνική συγκρότηση, παρεμβάλλονται στις διαδοχικές φάσεις, για να διευκολύνουν, να αναστείλουν ή να διαφοροποιήσουν τη δραστηριότητα του ατόμου. Όλα αυτά όμως συμβαίνουν κυρίως στη συνειδητή βουλευτική ενέργεια, στο ανώτερο δηλαδή επίπεδο της βούλησης. Σε πολλές επίσης περιπτώσεις τα άτομα ενεργούν κάτω από την πίεση εσωτερικών παρορμήσεων ή ισχυρών εξωτερικών ερεθισμάτων, ενώ άλλες δραστηριότητες των ατόμων προσδιορίζονται κυρίως από διάφορες έξεις.

Οι μορφές με τις οποίες εκδηλώνεται η ορμή εξαρτώνται από το είδος της προσαρμογής που αντιστοιχεί στη φύση κάθε υποκειμένου. Στις αναπτυγμένες κοινωνίες το πρόβλημα της ικανοποίησης των βασικών αναγκών χάνει την οξύτητα του, το άγχος της επιβίωσης γίνεται άγχος ηδονής, η ασφάλεια ανατίθεται σε ειδικά όργανα, η ενδυμασία και η στέγη εξασφαλίζονται με την εργασία και την κοινωνική οργάνωση. Η ορμή εκφυλίζεται, παίρνει άλλη όψη, ανάλογη με την ιδιοσυστασία του ατόμου και τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Αλλά η πρωτόγονη μορφή της δεν εξαφανίζεται. Απλώς ατονεί. Και αυτό αποδεικνύει τον έμφυτο χαρακτήρα της. Κάθε φορά που η αποτυχία της πρόβλεψης και η εκτροπή της κοινωνικής ζωής θέτουν σε σοβαρό κίνδυνο την ύπαρξη του ατόμου, η ορμή ξυπνά και αναζωογονείται, αποτινάσσει το ζυγό της λογικής, οι υποφλοιώδεις νευρικοί σχηματισμοί παύουν να εκτελούν τις εντολές της φαιάς ουσίας, η δράση του ανθρώπου ξαναβρίσκει την πρωτόγονη μορφή της. Κι αυτό κάθε άλλο παρά σπάνια συμβαίνει.

Φαίνεται ότι ο άνθρωπος δεν αποφασίζει πάντα μέσα από διαδικασίες που αφορούν τη συνείδηση. Η επιθυμία, όπως και η ορμή⁶, έχει αφετηρία την ανάγκη.

⁵ Βέβαια το έλλειμμα ισορροπίας μπορεί να οφείλεται σε εσωτερικούς παράγοντες. Το θέμα αυτό όμως δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπιστεί στο εργασιακό περιβάλλον, απλά εντείνει το αίσθημα ανασφάλειας και καταπίεσης του εργαζομένου

⁶ Πολύ κοντά στην πραγματικότητα φαίνεται η άποψη -που μάλιστα ανταποκρίνεται στην αντίληψη των τελευταίων δεκαετιών για την ενότητα της ψυχικής ζωής- ότι οι ορμές δεν είναι πολλές, αλλά μία, η οποία επιδιώκει της προσαρμογή του οργανισμού και τείνει στη διατήρηση του ατόμου και του είδους, παίρνοντας διάφορες μορφές, ανάλογα με τις

Ενώ όμως η ορμή τείνει τυφλά στην εκπλήρωση σκοπών, αγνοώντας την κατάσταση και το αντικείμενο προς το οποίο κατευθύνεται, η επιθυμία γνωρίζει το αντικείμενό της και έχει συνείδηση της ανάγκης που υπηρετεί.

4 Η Θεσμοποίηση στην εργασία

Η θεσμοποίηση⁷ σύμφωνα με τον Parsons πρέπει να θεωρηθεί σαν ο βασικός μηχανισμός για την ολοκλήρωση των κοινωνικών συστημάτων. Διότι η θεσμοποίηση συνεπάγεται και τη διάρθρωση ή τυποποίηση των προσανατολισμών και αξιών του κοινωνικού συστήματος και την εσωτερίκευση των συστημάτων αξιών της ανθρώπινης προσωπικότητας.

Ο θεσμός είναι μόνιμος τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς, τον οποίο αποδέχεται, εγκρίνει και υποστηρίζει μία ομάδα ατόμων. Ο θεσμός συντελεί στην αναγνώριση των μελών της ομάδας και συμμετέχει στην κοινωνική δράση, έτσι ώστε αν παραβιασθεί ή παραχαραχθεί, επέρχεται φθορά τόσο στο μέλος όσο και στην ομάδα. Θεσμοί είναι οι θεμελιώδεις αρχές της κοινωνικής και ατομικής πειθαρχίας, ο τρόπος αγωγής των παιδιών, η ενδοομαδική διαμόρφωση, τα σεξουαλικά ταμπού, η διατροφή κλπ⁸.

Όταν ένα άτομο αναπτύσσει συμπεριφορά διαφορετική από την κοινωνικά αναμενόμενη, τότε μπορούμε να μιλήσουμε για διαφοροποιημένη συμπεριφορά. Όταν όμως αναπτύσσει συμπεριφορά διαφορετική από την κοινωνικά αναμενόμενη μεγάλος αριθμός ατόμων, τότε θεωρείται φυσιολογικό φαινόμενο το οποίο αφορά στο τρόπο έκφρασης μίας κοινωνικής υποομάδας.

Η επανοριοθέτηση της προσδοκώμενης και της αποκλίνουσας συμπεριφοράς στο κόσμο της εργασίας πρέπει να γίνεται σταδιακά. Σύμφωνα με τον Goffman η συμπεριφορά των ανθρώπων έχει σκοπό να δείξει κάτι και να κάνει κάτι. Έτσι η συμπεριφορά των προϊσταμένων πρέπει πέρα από τη δράση που απαιτεί η εργασία τους, να διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο ώστε έμμεσα να επεξηγεί στους εργαζόμενους και την συμπεριφορά που απαιτείται από αυτούς.

εκάστοτε συγκυρίες. Να σημειωθεί ότι ο Freud υποστηρίζει ότι υπάρχει μία ορμή, η libido, ενώ ο Mc Dougall απαριθμεί 18 ορμές.

⁷ T. Parsons *"The Structure of Social Action"*, The Free Press N.Y. 1951, σελ 150

⁸ Σαρρής Νεοκλής «Ελληνική Κοινωνία και Τηλεόραση» Γόρδιος, Αθήνα

5 Η αγορά εργασίας: Καθεστώς και τάσεις στη ζήτηση εργασίας

Πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται **πέρα από τα γεωγραφικά όρια της χώρας** ίδρυσής τους. Το κόστος εργασίας σε χώρες όπως τα Σκόπια, η Κίνα, η Ταιβάν, η Ινδία και η Ινδονησία είναι πολύ χαμηλότερο από αυτό στις ανεπτυγμένες χώρες και στην Ελλάδα. Πολλές ξενοδοχειακές αλυσίδες δραστηριοποιούνται σε χώρες της νοτιοανατολικής Ασίας, όπου το κόστος ίδρυσης μίας ξενοδοχειακής μονάδας είναι ιδιαίτερα χαμηλό, το κόστος λειτουργίας τους επίσης και οι τιμές πώλησης σχετικές με τις τιμές των μεσογειακών χωρών. Επίσης τα τουριστικά γραφεία, από τη φύση του επαγγέλματος, αναπτύσσουν δραστηριότητες σε πολλές χώρες χαμηλού με αξιόλογο τουριστικό ενδιαφέρον.

Η εξασφάλιση στελεχών για την επέκταση των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης δεν είναι πάντα κάτι το απλό. Το κόστος κάθε αποτυχημένης τοποθέτησης υπαλλήλου στο εξωτερικό επιφέρει υψηλό κόστος και η προσαρμογή του υπαλλήλου στην ξένη χώρα δεν είναι πάντα αυτονόητη, ιδιαίτερα όταν τον ακολουθεί η οικογένειά του. Ορισμένες επιχειρήσεις, για να αντιμετωπίσουν σχετικά προβλήματα, αφού ενημερώσουν λεπτομερώς τον υποψήφιο να μετακινηθεί για την κουλτούρα και τις συνθήκες διαβίωσης στον προορισμό, του δίνουν τη δυνατότητα να επισκεφτεί δοκιμαστικά για μία εβδομάδα τη χώρα αυτή και να διαπιστώσει ο ίδιος ότι ενδιαφέρεται να εργαστεί εκεί.

Όπως αναφέραμε προηγούμενα, παρουσιάζεται **υψηλή ζήτηση σε υπαλλήλους ειδικευμένους στις νέες τεχνολογίες**. Επίσης αναμένεται αύξηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στον κλάδο των υπηρεσιών (όπου ανήκει και ο τουριστικός) και αυτό θα δημιουργήσει αυξημένη ζήτηση ειδικευμένου προσωπικού στο μέλλον, αλλά επίσης θα επηρεάσει τις οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων προσφοράς υπηρεσιών όπου πρέπει να εξασφαλίζεται θετική εμπειρία για τους πελάτες τους και ο ρόλος των εργαζομένων στο σημείο αυτό είναι καθοριστικός⁹.

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα έχουν αντιληφθεί ότι οι **γνώσεις και η δημιουργικότητα** των υπαλλήλων τους αποτελούν ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης προσωπικού που ευνοεί την πρωτοβουλία και την επιχειρησιακή επικοινωνία, συστήματα αμοιβών που επιβραβεύουν την

⁹ Noe R. Hollenbeck J. Gerhart B. Wright P. «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων – Ένα ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» Αθήνα, Παπαζήσης, 2006

αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και συστήματα εξέλιξης που συνδέονται με την προσφορά των εργαζομένων.

Πολλές επίσης επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί τη **σημασία της ειδίκευσης**, που επιτρέπει σε ορισμένους υπαλλήλους να φέρνουν εξαιρετικά αποτελέσματα στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση. Οι διευθυντές συχνά ζητούν πληροφορίες από τους εργαζόμενους αυτούς, τους οποίους πρέπει να διαχειρίζονται με προσοχή διότι είναι περιζήτητοι από την αγορά του κλάδου.

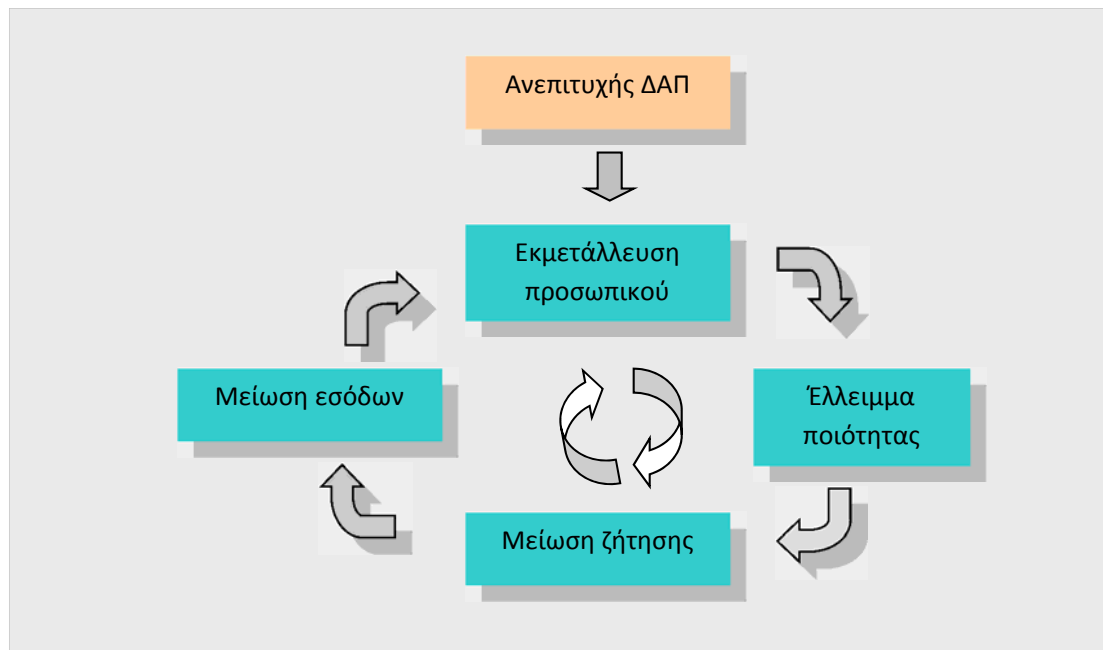
Οι επιχειρήσεις σήμερα ανταγωνίζονται σκληρά στην **αναζήτηση ταλέντων**. Η αναζήτηση αυτή συχνά περνά τα εθνικά σύνορα και επεκτείνεται σε όλο τον πλανήτη. Επίσης η αναζήτηση ταλέντων δεν περιορίζεται σε εργαζόμενους που αναζητούν εργασία, αλλά αφορά και στην «αρπαγή» ταλέντων από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, με την προσφορά περισσότερο δελεαστικών όρων απασχόλησης και ασφαλώς υψηλότερη αμοιβή.

Ορισμένες επιχειρήσεις, αντιμετωπίζοντας προβλήματα επιβίωσης, επιλέγουν εναλλακτικά εργασιακά καθεστώτα, όπως έκτακτο προσωπικό ή δανικούς εργαζόμενους από άλλες επιχειρήσεις του ιδίου ομίλου. Τα μοντέλα εναλλακτικής απασχόλησης θεωρείται ότι αφορούν σε πολίτες δεύτερης κατηγορίας διότι δημιουργούν προβλήματα χαμηλής αμοιβής, ανεπαρκούς ασφάλισης και εργασιακής ανασφάλειας. Είναι ξεκάθαρο ότι πρόκειται για προσφορά εργασίας που δημιουργεί ένα τύπο ταξικών διαφορών των εργαζομένων, αν και ορισμένοι εξ αυτών προτιμούν την ανεξάρτητη εργασία διότι προσφέρει ευελιξία.

Σήμερα παρατηρούμε στον τουριστικό κλάδο τη συνεχή μείωση της εργασίας των 40 ωρών την εβδομάδα.. Τα απανταχού στελέχη του κλάδου σπάνια περιορίζουν την εργασιακή προσφορά τους στο ημερήσιο οκτάωρο ενώ συχνά δεν τους διατίθεται καμία ημέρα ανάπαυσης. Πολλοί μάγειροι εργάζονται με προσυμφωνημένο μισθό επί δωδεκάωρο κατά τη διάρκεια της εξάμηνης τουριστικής περιόδου. Οικονομικοί μετανάστες υποχρεώνονται στην παροχή εργασίας που υπερβαίνει κατά πολύ το 40ωρο των συλλογικών συμβάσεων. Οι οικονομικοί μετανάστες να σημειωθεί είναι κατά κανόνα ανειδίκευτοι και δεν μιλούν ξένες γλώσσες, οπότε ο μόνος τρόπος για να ανταγωνιστούν τους ειδικευμένους υπαλλήλους είναι να προσφέρουν αδιαμαρτύρητα επιπλέον εργασία σε πλήθος τομέων και δραστηριοτήτων. Οι συνθήκες αυτές έχουν αρνητική επίπτωση στην ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών στον κλάδο. Το έλλειμμα ποιότητας οδηγεί σε μείωση της ζήτησης που οδηγεί σε μείωση των εσόδων πολλών εκ των τουριστικών επιχειρήσεων, που προκειμένου να αντεπεξέλθουν στο οικονομικό αδιέξοδο που οδηγούνται εξαιτίας της ανεπιτυχούς διαχείρισης του προσωπικού τους, αναγκάζονται να μειώσουν ακόμη περισσότερο το προσωπικό τους οδηγούμενες σε ακόμη χαμηλότερη ποιότητα και σταδιακά σε αδιέξοδο.

Η εκμετάλλευση του προσωπικού αρχικά ανακουφίζει την επιχείρηση, δεδομένου ότι μειώνει το εργασιακό κόστος, που αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κόστη των τουριστικών επιχειρήσεων. Όμως μακροπρόθεσμα λειτουργεί ως μπούμερανγκ για την επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις που απασχολούν οικονομικούς μετανάστες πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη διαχείριση της **πολυμορφίας του προσωπικού** τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ίσοι, ανεξαρτήτως εθνικότητας, θρησκείας, φύλου και ηλικίας. Επειδή συνήθως στις περιπτώσεις αυτές παρουσιάζονται διαφορές στις αξίες και την κουλτούρα του προσωπικού, πρέπει να υιοθετείται ένα αποτελεσματικό σύστημα επικράτησης της εταιρικής κουλτούρας σε όλους τους εργαζόμενους. Να ληφθεί υπόψη ότι στο μέλλον η πολυμορφία του εργατικού δυναμικού θα αυξάνει συνεχώς και θα βρεθούν σε πλεονεκτική θέση οι επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα διαχείρισής της.



Σχήμα 9.1. Ο φαύλος κύκλος της εκμετάλλευσης του προσωπικού

Οι εργαζόμενοι σήμερα δίνουν μεγάλη σημασία στο **ελαστικό ωράριο**. Ειδικά στον τουριστικό κλάδο που υπάρχουν πολλών τύπων ωράρια όπως απογευματινής νυκτερινής απασχόλησης όπως και σπαστά ωράρια, ενώ ορισμένες φορές είναι αναγκαία η υπεροκτάωρη απασχόληση, η ελαστικότητα στο ωράριο ή η **δυνατότητα διαχείρισης του ωραρίου** από τον ίδιο τον εργαζόμενο, παίζουν σημαντικό ρόλο στο βαθμό ικανοποίησής του από την εργασία. Για το λόγο αυτό ορισμένες επιχειρήσεις αναθέτουν τη διαμόρφωση των ωραρίων στους ίδιους τους εργαζόμενους, όπου

κάποιος μπορεί να επιλέξει για παράδειγμα να εργαστεί επί πέντε ημέρες σε δύο οκτώωρες ανά ημέρα βάρδιες, προκειμένου να εξασφαλίσει τέσσερις συνεχείς ημέρες ανάπαυσης.

6 Ιδιαιτερότητες στη διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων

Κάθε κλάδος της οικονομίας έχει τα δικά του ειδικά χαρακτηριστικά, που τον διαφοροποιεί από τους άλλους. Αυτή η διαφοροποίηση είναι εμφανής στην τουριστική βιομηχανία, μέχρι του βαθμού που είναι περισσότερο δύσκολο να εντοπίσει κανείς της ομοιότητες που έχει ο τουριστικός κλάδος με τους άλλους, παρά τις διαφορές. Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν τεράστια διασπορά στα προσφερόμενα προϊόντα. Για παράδειγμα το ξενοδοχειακό προϊόν έχει τεράστιες διαφορές από το προϊόν των επιχειρήσεων παραγωγής και πώλησης αναμνηστικών. Αλλά και σ' αυτό καθ' εαυτό το κλάδο των ξενοδοχείων παρουσιάζεται μία μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Επίσης κάθε προϊόν, είτε είναι απτό αγαθό είτε κάποιος τύπος υπηρεσίας, παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα στην παραγωγή του.

Για την παραγωγή αυτού του συνόλου προϊόντων στο τουριστικό κλάδο έχουν δημιουργηθεί διάφορες ειδικότητες. Οι ειδικότητες αυτές έχουν η καθεμία κάποια ξεχωριστή θέση στην αγορά εργασίας, αλλά ταυτόχρονα κάθε ειδικότητα έχει τις δικές της συνθήκες, τη δική της διάλεκτο κι ορολογία και τη δική της κουλτούρα.

Οι διαφοροποιήσεις όμως στην τουριστική αγορά εργασίας δε σταματούν στις πολλές και ποικίλες ειδικότητες, αλλά επεκτείνεται, όπως είναι φυσικό και στις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα κάθε εργαζομένου. Έτσι ο ανθρώπινος χαρακτήρας παίζει μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση των τουριστικών προϊόντων.

Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό απασχολούνται τις ώρες που οι περισσότεροι εργαζόμενοι αναπαύονται κι εργάζονται όταν όλοι κάνουν διακοπές. Η ζήτηση εργασίας παρουσιάζει έντονες εποχικές διακυμάνσεις. Ο τουρισμός είναι λοιπόν ένας κλάδος με ειδικές συνθήκες εργασίας.

Αυτό δεν σημαίνει ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις διοικούνται με απόλυτα ξένες μεθόδους απ' αυτές που έχουν γενικότερα καθιερωθεί σ' επιστημονικό επίπεδο. Απλά σημαίνει ότι οι ιδιαιτερότητες του κλάδου πρέπει ν' αποτελούν πληροφορίες που λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, διότι σε άλλη περίπτωση η πολιτική διοίκησης προσωπικού θα είναι ανεπαρκής.

Επίσης οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν ένα ακόμη κοινό χαρακτηριστικό με τις άλλες επιχειρήσεις, το οποίο είναι καθοριστικής σημασίας για την ακολουθούμενη πολιτική προσωπικού. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι ο κερδοσκοπικός τους χαρακτήρας.

7 Ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον τουριστικό κλάδο

Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν διαφορές από τις αντίστοιχες άλλων κλάδων της οικονομίας. Στη μεταποιητική βιομηχανία, υπάρχει ένα χρονικό κενό ανάμεσα στην παραγωγή και στην πώληση, με διάφορες διαδικασίες και μεσολαβητικούς πράκτορες στο ενδιάμεσο. Αυτό δεν συμβαίνει στις βιομηχανίες υπηρεσιών. Υπάρχει μια αμεσότητα στην παροχή των υπηρεσιών, που απαιτεί από τους διευθυντές να προβλέπουν και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα έγκαιρα, διότι η εκ των υστέρων διόρθωση συχνά είναι αδύνατη. Ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον τουρισμό είναι τα παρακάτω:

7.1 Εξάρτηση της παραγωγής

Στην τουριστική βιομηχανία η παραγωγικότητα, ποσοτικά και ποιοτικά, εξαρτάται από την προσωπική ικανότητα και προσπάθεια. Συνεπώς, υπάρχουν μεγάλες ατομικές διαφορές στην απόδοση των υπάλληλων.

7.2 Υποκειμενικότητα των προτύπων

Οι απόψεις για τη “φιλοξενία”, “υπηρεσία”, “καθαριότητα”, είναι όλες υποκειμενικής φύσης. Αυτό σημαίνει ότι κάθε υπάλληλος αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο τις υποχρεώσεις του από τους άλλους εργαζομένους αλλά και από τη διοίκηση. Αποτέλεσμα της υποκειμενικότητας είναι η μειωμένη ποιοτικά επιχειρησιακή επικοινωνία και η υποκειμενική κρίση των εργαζομένων, κάτι που έχει μεγάλο αντίκτυπο στις σχέσεις εργοδοτών και εργαζομένων.

Σ’ ένα εργοστάσιο υπάρχουν αντικειμενικές κι επίσημες μέθοδοι μέτρησης του εργασιακού αποτελέσματος. Όταν δεν υπάρχει τυποποίηση στην εργασία είναι δύσκολο να χτιστεί το γραφειοκρατικό κομμάτι της οργάνωσης. Αν δεν υπάρχουν ακριβή πρότυπα στην εργασία είναι δύσκολο να διαμορφωθεί η ανάλογη διάρθρωση εργασιακών κανόνων. Είναι συνηθισμένη περίπτωση στα εστιατόρια να πιέζει ο σερβιτόρος την κουζίνα για να παραλάβει ένα συγκεκριμένο πιάτο κι ο μάγειρας να καθυστερεί για να εξασφαλίσει την κατάλληλη ποιότητα (καλό ψήσιμο, διακόσμηση πιάτου κλπ.).

Υποκειμενικότητα σημαίνει ότι τα πρότυπα είναι εκτεθειμένα σε διαφορετικές ερμηνείες. Οι υπάλληλοι των τουριστικών επιχειρήσεων μπορεί να υπερεκτιμήσουν ένα έργο, να το εκτιμήσουν σωστά, αλλά μπορεί και να το υποεκτιμήσουν. Ορισμένοι υπάλληλοι του μαγειρείου, όταν ο προϊστάμενος τους ζητά να καθαρίσουν το χώρο

του τμήματος που έχουν αρμοδιότητα, κάνουν πλημμελή καθαριότητα, ορισμένοι κάνουν ικανοποιητική καθαριότητα και ορισμένοι ξαπλώνουν κάτω από τα μηχανήματα και τρίβουν με το σύρμα τα λίπη που έχουν προσκολληθεί στην εσωτερική πλευρά των τοιχωμάτων, με αποτέλεσμα να λήξει το ωράριό τους πριν καθαριστεί τον τμήμα. Είναι φανερό η αξία της μέσης περίπτωσης και το πρόβλημα της υποκειμενικότητας των προτύπων.

7.3 Κινητικότητα

Οι ειδικότητες των ειδικευμένων στελεχών του τουριστικού κλάδου αυξάνει τη ζήτησή τους κι αυτό οδηγεί σε αυξημένη κινητικότητα. Είναι παράδοση πλέον οι διευθυντές των ξενοδοχείων ν' αλλάζουν ξενοδοχείο συχνά. Αλλά και η ανειδίκευτη φύση ορισμένων εργασιών, βοηθά στην ιδιαίτερα προφανή επαγγελματική κινητικότητα του χώρου.

7.4 Συνεχείς διακυμάνσεις στη βραχυπρόθεσμη ζήτηση

Το τουριστικό επάγγελμα δεν έχει συνεχή ροή, όπως η παραγωγή των μεταποιητικών εργοστασίων. Οι ανάγκες εργασίας παρουσιάζουν συνεχείς διακυμάνσεις, σ' εβδομαδιαία, ημερήσια, ωριαία βάση. Για τον εργαζόμενο, αυτό σημαίνει ανώμαλη ροή στη ζήτηση της εργασίας του. Για την επιχείρηση σημαίνει πρόβλημα επιλογής του κατάλληλου αριθμού μονίμου προσωπικού, καθώς και του συστήματος πληρωμών. Για παράδειγμα μια καμαριέρα εργάζεται 7 ώρες, αλλά συνήθως απασχολείται τις μισές.

Κοινό χαρακτηριστικό των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ότι παρουσιάζονται συνεχείς βραχυπρόθεσμες διακυμάνσεις στη ζήτηση υπηρεσιών τους. Αυτό δημιουργεί ανάγκη προσαρμογής της προσφοράς εργασίας, μέσα σε μικρά χρονικά διαστήματα. Όταν συμβαίνει κάτι τέτοιο, η διοίκηση αυξάνει την ζήτηση εργασίας με διάφορα μέσα, όπως πληρωμή υπερωριών, επιπλέον αμοιβές αποδοτικότητας (μπόνους) και προσλήψεις.

Έχουμε αναφέρει προηγούμενα ότι το ποσοστό ανειδίκευτων ευθύνεται για το πλεόνασμα προσφοράς, που μειώνει το επίπεδο μισθών. Η ανάγκη για προσαρμογή στις αυξομειώσεις της ζήτησης, οδηγεί σε αύξηση των υφιστάμενων αμοιβών. Η αύξηση της προσφοράς εργασίας, δια μέσου ειδικευμένων εργαζομένων οδηγεί σε ιδιαίτερα υψηλό κοστολόγιο, σε περίπτωση που οι εργασίες αυτές αμειφθούν επιπλέον, με υπερωρίες ή μπόνους κλπ.

Στο βαθμό που είναι πραγματοποιήσιμο για τη διοίκηση να προσαρμόζει την προσφορά ανειδίκευτης εργασίας σ' αυτήν της ειδικευμένης, είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης να μειώνει το ποσοστό ειδικευμένων. Για να πετύχει κάτι τέτοιο η διοίκηση τροποποιεί τις παρεχόμενες υπηρεσίες, στο βαθμό που δεν βλάπτεται το κεντρικό προϊόν της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο τροποποιεί τον

τρόπο σερβιρίσματος στα εστιατόρια από αγγλικό σ' αυστριακό, δηλαδή από σερβίρισμα με κουταλοπήρουνο σε σερβίρισμα μ' έτοιμο πιάτο.

7.5 Ιδιαιτερότητες της ξενοδοχειακής εργασίας

Αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργούν την ανάγκη άριστης οργάνωσης των τουριστικών επιχειρήσεων. Αλλά υπάρχουν και ορισμένα άλλα χαρακτηριστικά του τουριστικού επαγγέλματος. Ο τουρισμός είναι μία διαδικασία ξεκούρασης κι αναζήτησης ψυχαγωγίας και διασκέδασης. Οι εργαζόμενοι στο, τουρισμό δεν αντιμετωπίζουν δυστυχείς, ασθενείς κι ανθρώπους με αρνητική διάθεση κι αυτό διαμορφώνει μία ευχάριστη ατμόσφαιρα εργασίας σε πολλές ειδικότητες του κλάδου.

Ο τουρισμός δημιουργεί επαγγέλματα συνεχούς επαφής μ' ανθρώπους, οι οποίοι ανανεώνονται και κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι στον κλάδο σπάνια αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της ρουτίνας, διότι επικοινωνούν συνεχώς με ανθρώπους, οι οποίοι ανανεώνονται συνεχώς. Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό αποκτούν διεθνή νοοτροπία κι έχουν φίλους σ' όλο το κόσμο, πολλούς από τους οποίους επισκέπτονται κατά τη νεκρή τουριστική περίοδο.

Τα επαγγέλματα του τουρισμού ανήκουν στα εκ παράδοσης φιλοδωρούμενα επαγγέλματα. Τα φιλοδωρήματα αυξάνουν το εισόδημα πολλών τουριστικών ειδικοτήτων.

Πολλές από τις ειδικότητες στον τουρισμό, όπως υπάλληλοι υποδοχής, υπάλληλοι τουριστικών πρακτορείων κλπ., προτείνουν στους πελάτες τους ορισμένες αξιόλογες επισιτιστικές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές ανταποδίδουν την προτίμηση αυτή, με φιλοξενία των τουριστικών υπαλλήλων.

Οι εργαζόμενοι σε εποχιακά ξενοδοχεία συνδυάζουν την εργασία με τις διακοπές τους και τα στελέχη ξενοδοχείων δικαιούνται να φιλοξενήσουν την οικογένειά τους. Επίσης τα πρακτορεία ταξιδιών προσφέρουν δωρεάν ή σε χαμηλές τιμές πακέτα διακοπών στους υπαλλήλους τους.

Αυτά κι άλλα πολλά πλεονεκτήματα προσφέρει στους εργαζομένους η τουριστική βιομηχανία. Μία βιομηχανία που απαιτεί κοινωνικότητα κι ευελιξία περισσότερο από τις άλλες.

8 Αγορές εργασίας

Στη σύγχρονη οικονομικοκοινωνική διάρθρωση υπάρχει καθημερινά ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων που ζητεί εργασία, ενώ ταυτόχρονα εργοδότες ψάχνουν για νέους υπαλλήλους. Το σύνολο των διαδικασιών και χώρων, όπου εργοδότες κι εργαζόμενοι συμφωνούν να συνεργαστούν λέγεται αγορά εργασίας. Η αγορά

εργασίας δεν είναι μία, αλλά κάθε ειδικότητα έχει τη δική της αγορά. Έτσι για να βρει ένας εργοδότης ένα διευθυντικό στέλεχος τουριστικού γραφείου απευθύνεται σε άλλο χώρο κι ακολουθεί άλλη διαδικασία απ' αυτή που θ' ακολουθούσε για να βρει μία τηλεφωνήτρια.

Σε μια αγορά εργασίας παίρνονται καθημερινά άπειρες αποφάσεις από εργοδότες κι εργαζομένους, οι οποίοι δεν έχουν επαφή μεταξύ τους και οι αποφάσεις αυτές καθορίζουν αν υπάρχει πλεόνασμα ή όχι στην προσφορά και στη ζήτηση. Σύμφωνα με τη συμβατική οικονομική θεωρία, η προσφορά και η ζήτηση θα εξισορροπηθούν από την τιμή των μισθών.

Αν υποθέσουμε ότι θα μπορούσε να υπάρξει μία τέλεια αγορά, τότε θα υπήρχε άριστη ροή πληροφοριών ανάμεσα στους εργοδότες και στους εργαζομένους. Οι εργοδότες θα γνώριζαν πόσοι και ποιοι έχουν τις ειδικότητες για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας. Αντίστοιχα οι εργαζόμενοι θα γνώριζαν πόσες κενές θέσεις υπάρχουν, σε ποιους οργανισμούς και με τι μισθούς.

Στην πραγματικότητα όμως οι αγορές εργασίας δεν υπακούουν σ' ένα τέλειο μηχανισμό. Λειτουργούν βέβαια με βάση τις πληροφορίες, αλλά ο κάθε ενδιαφερόμενος για κάποιο τμήμα της αγοράς εργασίας, λειτουργεί με βάση τις αντιλήψεις του για την προσφορά και τη ζήτηση. Ένας ενδιαφερόμενος να εργασθεί μπορεί να πιστεύει ότι δεν υπάρχει ζήτηση για την ειδικότητά του, ενώ στην πραγματικότητα υπάρχει. Ένας εργοδότης μπορεί να θεωρεί εύκολο να βρει τους κατάλληλους ανθρώπους για την κατάλληλη θέση, αλλά τελικά μπορεί να αποδειχθεί ότι δεν είναι.

Οι αγορές εργασίας λοιπόν, υπάρχουν σε δυο επίπεδα: Στο πραγματικό και στο υποκειμενικό.

Η απόλυτη γνώση των συνθηκών που επικρατούν σε μία αγορά εργασίας είναι κάτι το αδύνατο. Οι ενδιαφερόμενοι όμως μπορούν να πάρουν πολλές πληροφορίες για αυτή, τόσες ώστε να πετύχουν το σκοπό τους. Υπάρχουν διάφορες πηγές που ενημερώνουν τους ενδιαφερομένους με πληροφορίες γενικής φύσης ή ειδικές πληροφορίες για τη συγκεκριμένη αγορά, όπως:

Γενικές πληροφορίες:

- Ο γενικός βαθμός εργασίας,
- Η μόδα που επικρατεί στην ανώτερη εκπαίδευση
- Ο βαθμός γεννητικότητας κλπ.

Ειδικές πληροφορίες που αφορούν την τοπική αγορά:

- Οι μισθοί που δίνουν οι ανταγωνιστές,
- Ο αριθμός κενών θέσεων
- Ο αριθμός των ενδιαφερομένων γι' αυτές κλπ.

Οι διευθυντές ελέγχουν συστηματικά την αγορά εργασίας. Σημαντικό ρόλο για την εξασφάλιση ποιοτικών ανθρώπινων πόρων, παίζει η απόδοση της τοπικής αγοράς εργασίας και των συγκεκριμένων τμημάτων της.

Το μέγεθος των αγορών καθορίζεται από το βαθμό εξειδίκευσης της επιχείρησης. Αν οι ειδικότητες που απαιτούνται είναι πολύ συγκεκριμένες, τότε η επιχείρηση που ερευνά σε μικρή αγορά, είναι αναγκασμένη στη συνέχεια να υποστηρίξει την επάνδρωσή της με σύνθετα προγράμματα εκπαίδευσης. Η δεύτερη λύση που μπορεί να εφαρμόσει μία επιχείρηση για να εξασφαλίσει ειδικευμένο προσωπικό, είναι ν' απευθυνθεί σε μεγαλύτερη αγορά εργασίας.

Οι διευθυντές ακολουθούν διάφορες μεθόδους, προκειμένου ν' αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που παρουσιάζουν οι αγορές εργασίας:

- Αυξάνοντας τους μισθούς,
- Χρησιμοποιώντας περισσότερη εκπαίδευση,
- Αλλάζοντας τον τρόπο προσλήψεων
- Με προαγωγές μέσα στην επιχείρηση κλπ.

Η αύξηση μισθών για παράδειγμα, όχι μόνο θα μπορούσε να προσελκύσει περισσότερους ανθρώπους, αλλά και να επεκτείνει τα όρια της τοπικής αγοράς.

Οι αγορές εργασίας είναι άγνωστης ποιότητας, δηλαδή κανείς δεν μπορεί να προεξοφλήσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων πριν προσληφθούν. Αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τους διευθυντές και ν' αποτελεί ένα θέμα που πρέπει ν' αντιμετωπίζεται από την πολιτική προσωπικού. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση θα μπορούσε ν' ακολουθεί την πολιτική των προσωρινών προσλήψεων και να προτείνει την τελική της θέση για τον τελικό μισθό μετά από μία δοκιμαστική περίοδο.

Ελαστικότητα εργασίας είναι ανταπόκριση της προσφοράς εργασίας στην αύξηση της εργατικής αμοιβής. Η ελαστικότητα δείχνει κατά πόσο ο μισθός είναι η κινητήρια δύναμη της αγοράς, δηλαδή πόσο ανταποκρίνεται η ζήτηση για εργατικά χέρια στις αυξομειώσεις των μισθών. Αν οι επιχειρήσεις ήταν σε θέση ν' αποκτήσουν όποιο αριθμό υπαλλήλων ζητούσαν με τους μισθούς που όριζαν, τότε η αγορά εργασίας θα ήταν απόλυτα ελαστική. Αν όμως πρέπει ν' αυξήσουν το μισθό για να πάρουν μεγαλύτερη προσφορά, τότε η αγορά είναι ως ένα βαθμό ανελαστική.

Για τον Adam Smith πέρα από την αμοιβή ο εργαζόμενος επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες προκειμένου να επιλέξει κάποια εργασία. Οι κυριότεροι απ' αυτούς τους παράγοντες είναι:

- Το πόσο κοινωνικά αποδεκτή είναι η εργασία και ο βαθμός δυσκολιών που εμπεριέχονται σε αυτήν.
- Ο βαθμός ευκολίας εκμάθησής της και το κόστος της εκμάθησής της.
- Ο βαθμός ασφάλειας και σταθερότητας στην εργασία.
- Ο βαθμός υπευθυνότητας κι εμπιστοσύνης στην εργασία.
- Η πιθανότητες επιτυχίας σε αυτήν

8.1 Εσωτερική αγορά εργασίας

Κάθε επιχείρηση ζητά εργασία απευθυνόμενη στην εξωτερική ή την εσωτερική αγορά. Εξωτερική. ονομάζεται η αγορά εργασίας που βρίσκεται στο περιβάλλον της επιχείρησης. Οι εξωτερικές αγορές εργασίας λειτουργούν με διαφορετικούς κανόνες απ' αυτούς που διαμορφώνουν την εργασία μέσα στην επιχείρηση. Οι εξωτερικές αγορές ισορροπούν στη σπανιότητα της ζητούμενης ειδικότητας και στην προσφερόμενη αμοιβή.

Στην εσωτερική αγορά εργασίας υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι δρουν σαν προσδιοριστικοί μηχανισμοί, που ελέγχουν την κινητικότητα των εργαζομένων και την τιμολόγηση της εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες αφορούν σε κριτήρια προώθησης, ευκαιρίες εκπαίδευσης, διαφοροποιήσεις στους μισθούς και στην αξιολόγηση των εργασιών. Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης ο ανταγωνισμός που υπάρχει από την εξωτερική αγορά εργασίας.

Η εσωτερική αγορά εργασίας αφορά στην προσφορά εργασίας που προέρχεται μέσα από την ίδια την επιχείρηση.

Υπάρχουν τρεις βασικές αιτίες που προωθούν την εκπαίδευση σαν ισχυρό παράγοντα για το σχηματισμό ισχυρών εσωτερικών αγορών εργασίας:

1. Στην περίπτωση που αποδεικνύεται ότι είναι απαραίτητος υψηλός βαθμός ειδίκευσης για τη διεξαγωγή μίας εργασίας, είναι αναγκαία η εκπαίδευση του εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση. Διότι η εξωτερική αγορά εργασίας μπορεί να προσφέρει μόνο γενικά κατατοπισμένους επαγγελματίες και η επιχείρηση αναλαμβάνει να τους εκπαιδεύσει ειδικά στο είδος της εργασίας και στο συγκεκριμένο μοντέλο υπηρεσιών που έχει επιθυμεί να παράγει.

Κάθε επιχείρηση έχει πολλές ομοιότητες με άλλες του κλάδου, αλλά και πολλές διαφορές. Χρησιμοποιεί διαφορετικά μηχανήματα, διαφορετικό software, διαθέτει διαφορετικούς χώρους κι ακολουθεί διαφορετικές διαδικασίες. Γι αυτό το λόγο πολλές θέσεις εργασίας απαιτούν την εκπαίδευση των νεοπροσλαμβανομένων.

Εκεί που ο απαιτούμενος βαθμός ειδίκευσης μπορεί ν' αποκτηθεί κατά τη διάρκεια της εργασίας, δημιουργείται ανάγκη ενός τύπου εκπαίδευσης που αναλαμβάνουν οι ήδη υπάρχοντες υπάλληλοι.

Στην περίπτωση που τα καθήκοντα μίας εργασίας δεν καθορίζονται εύκολα, και το σύστημα αξιολόγησης είναι ανεπαρκές, ο εργαζόμενος ειδικεύεται μέσα από την τριβή που προσφέρουν η πρακτική πάνω στη εργασία και τα έθιμα στον εργασιακό χώρο.

Οι ισχυρές εσωτερικές αγορές εργασίας προσφέρουν στην επιχείρηση τα κέρδη που προκύπτουν από το καθεστώς της εργασιακής σταθερότητας, όπως:

- Μειωμένα έξοδα ανανέωσης του προσωπικού,

- Μειωμένα έξοδα προσλήψεων.

Για τους υπαλλήλους οι ισχυρές εσωτερικές αγορές εργασίας προσφέρουν:

- Μεγαλύτερη ασφάλεια,
- Ανοικτά κανάλια για προαγωγές,
- Ευκαιρίες για καλύτερη εκπαίδευση
- Αύξηση αποδοχών γι' αυτούς που αναλαμβάνουν χρέη εκπαιδευτών.

Όλα αυτά δεν θα ίσχυαν, αν η εξωτερική αγορά εργασίας προσέφερε καλύτερους και φθηνότερους υπαλλήλους. Κάτι τέτοιο δεν γίνεται εξ αιτίας των εξειδικευμένων αναγκών της επιχείρησης και γι' αυτό κυριαρχεί η εσωτερική αγορά εργασίας. Για τους παραπάνω λόγους λοιπόν, πρέπει να προστατευθεί η εσωτερική αγορά εργασίας.

8.2 Οι διάφορες αγορές εργασίας στο τουριστικό κλάδο

Οι αγορές εργασίας του κάθε μέρους του τουριστικού κλάδου, είναι κατά κάποιο τρόπο καθορισμένες. Οι αγορές καθορίζονται από ένα σύνολο ειδικοτήτων που καλύπτουν η κάθε μία κάποια συγκεκριμένη εργασία και αφορούν σε συγκεκριμένους τύπους επιχειρήσεων. Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε ότι η αγορά εργασίας τουριστικών γραφείων είναι διαφορετική από την αγορά ξενοδοχειακής εργασίας, κοκ.

Στην περίπτωση της τουριστικής αγοράς, παρατηρεί κανείς συγκεκριμένα προφανή χαρακτηριστικά, όπως:

- Μεγάλο αριθμό ανειδίκευτων εργασιών.
- Μετακίνηση ειδικοτήτων σε διάφορα επίπεδα μιας μεγάλης γκάμας τουριστικών επιχειρήσεων. Ένας μάγειρας ξενοδοχείου για παράδειγμα, μπορεί να εργαστεί σε μια ταβέρνα.
- Υψηλά επίπεδα ανανέωσης εργατικού δυναμικού.
- Χαμηλά επίπεδα μισθών, ειδικά για ανειδίκευτη εργασία.

Στα ξενοδοχεία για παράδειγμα, υπάρχει μεγάλος αριθμός ημειδικευμένων θέσεων εργασίας, οι οποίες επηρεάζονται από την αγορά ανειδίκευτων εργασιών. Τα καθήκοντα των θέσεων αυτών μπορούν να μαθευτούν εύκολα πάνω στην εργασία. Αποτέλεσμα της ζήτησης ανειδίκευτης εργασίας είναι να δημιουργείται πλεόνασμα προσφοράς, που οδηγεί στη μείωση των μισθών.

9 Ικανότητες των εργαζομένων

Οι εργασίες του τουριστικού κλάδου μπορούν να χωριστούν σε ειδικευμένες και ανειδίκευτες. Οι ειδικευμένες εργασίες μπορούν να υποδιαιρεθούν ανάλογα με τη βαθμίδα ιεραρχίας που ανήκουν, σε:

1. - Διευθυντικές
2. - Εποπτικές και
3. - Τεχνικές

Η ειδικευμένη απασχόληση απαιτεί εκπαιδευμένους εργαζομένους ενώ η ανειδίκευτη μπορεί να μαθευτεί κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Οι διευθυντές και οι επόπτες τμημάτων πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι και να έχουν αρκετή πείρα, ώστε να είναι σε θέση να προβλέψουν και να προλάβουν οποιοδήποτε πρόβλημα θα μπορούσε να επηρεάσει ποιοτικά τον τομέα τους. Οι τεχνικές εργασίες μπορούν σε ορισμένες περιπτώσεις να διδαχθούν μέσα στην επιχείρηση με την εφαρμογή του κατάλληλου προγράμματος. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο αφού προηγουμένως έχουν τυποποιηθεί οι παραγωγικές διαδικασίες και ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι σ' αυτές τις θέσεις δεν έχουν εκτεταμένη επαφή με τους πελάτες.

Η βιομηχανία του τουρισμού μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύνολο διαφόρων κλάδων που έχουν σκοπό την εξυπηρέτηση των τουριστών. Οι διάφοροι επί μέρους κλάδοι, δηλαδή ο κλάδος των ξενοδοχείων, ο κλάδος των τουριστικών γραφείων κλπ, αποτελούνται από ένα σύνολο ομοειδών επιχειρήσεων ο καθένας. Οι επιχειρήσεις του κάθε επί μέρους κλάδου μπορούν να ιεραρχηθούν σε σχέση με την ποιότητα του προϊόντος του κλάδου που προσφέρουν. Έτσι στον τουρισμό μπορούμε να θεωρήσουμε ότι υφίστανται επιχειρήσεις διαχωρισμένες κατά αντικείμενο και ιεραρχημένες κατά ποιότητα. Οι εργαζόμενοι, ανάλογα με τις ικανότητές τους, μπορούν ν' αναρριχηθούν πέρα από την ιεραρχία μίας επιχείρησης, στην ιεραρχία των επιχειρήσεων του κλάδου.

10 Τμηματοποίηση αγοράς

Κάθε επάγγελμα έχει τη δική του θέση στην αγορά εργασίας, η οποία διαιρείται σε διάφορα τμήματα, τα οποία επιδρούν στην κινητικότητα διαφόρων ειδικοτήτων, στις ευκαιρίες, καθώς και στους περιορισμούς των προσλήψεων.

Η διαίρεση δείχνει ότι η αγορά μπορεί να έχει διπλό χαρακτήρα με ένα πρωτεύον και ένα δευτερεύον τμήμα. Οι αγορές που ανήκουν στο πρωτεύον τμήμα αφορούν στους εκπαιδευμένους με καριέρα και καλοπληρωμένους εργαζομένους, σε αντίθεση με τις άλλες που περιέχουν εργασίες χωρίς καριέρα, με υψηλή κινητικότητα και χαμηλούς μισθούς.

Ο παράγοντας που αποφασίζει τις διαφοροποιήσεις στους μισθούς ανάμεσα στο ειδικευμένο προσωπικό, είναι το επίπεδο υπηρεσιών, το επίπεδο δηλαδή ικανοτήτων που απαιτείται από την αγοραστική δυνατότητα του εργοδότη. Αυτός ο παράγοντας είναι σημαντικός για να κατανοηθεί η σχέση των δυο αγορών. Αν για κάποιο λόγο οι πελάτες απαιτούν προϊόν χαμηλότερης ποιότητας, τότε απαιτούνται λιγότερες ικανότητες, αυτό ωθεί τη διοίκηση στο δευτερεύον τμήμα της αγοράς.. Μ' άλλα λόγια το ποσοστό των δυο αγορών εξαρτάται από τα γούστα και την αγοραστική δυνατότητα των πελατών.

Οι περισσότερες εξειδικευμένες εργασίες, χρειάζονται μια περίοδο εκπαίδευσης. Είναι λοιπόν λογικό τ' άτομα που έχουν σπουδάσει να θέλουν να κερδίσουν από την επένδυση τους αυτή, παραμένοντας στο αντίστοιχο επάγγελμα. Αυτό συμβαίνει και στις ανειδίκευτες εργασίες, διότι η εμπειρία πέρα από τα τεχνικά θέματα επεκτείνεται και σε γνώσεις που αφορούν το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Για παράδειγμα μία καμαριέρα γνωρίζει τις διαδικασίες προσέγγισης της αγοράς εργασίας των ξενοδοχείων κι έχει γνωστούς και φίλους που μπορούν να τη φέρουν σ' επαγγελματικές επαφές ώστε να προσληφθεί ευκολότερα.

11 Το εργατικό κόστος της υπερωρίας

Είναι πολύ εύκολο για ένα διευθυντή ή επόπτη να καλύψει την υπερβάλλουσα ζήτηση εργασίας που παρουσιάζεται κάποια στιγμή με υπερωρίες. Όμως υπάρχουν τρεις βασικοί κίνδυνοι από την επιλογή των υπερωριών σαν την εύκολη λύση:

1. Μπορεί να ξεφύγουν από τον έλεγχο,
2. Μπορεί να υπονομεύσουν τις προσλήψεις και
3. Μπορεί να μειώσουν την εποπτεία και επομένως την ποιότητα των υπηρεσιών.

Οι εργαζόμενοι αποδέχονται την υπερωριακή απασχόληση, διότι μ' αυτό τον τρόπο αυξάνουν τα έσοδά τους. Η υπέρμετρη κόπωση όμως που προέρχεται από την υπεραπασχόληση τους οδηγεί σε αναπροσαρμογή του τρόπου εργασίας. Αυτή η αναπροσαρμογή βραχυπρόθεσμα δεν αποτελεί πρόβλημα, μακροπρόθεσμα όμως δημιουργεί σημαντικά προβλήματα, τα οποία έχουν την τάση να διαιωνίζονται με τη διαδικασία του φαύλου κύκλου. Για παράδειγμα, αν φύγει ένα μέλος του προσωπικού ορόφων ενός ξενοδοχείου, το έργο του μπορεί να καλυφτεί με υπερωριακή απασχόληση πέντε άλλων συναδέλφων του. Αρχικά εργάζονται τις επιπλέον ώρες χωρίς να δίνουν σημασία στην επιπλέον κόπωση, διότι αυτή αντισταθμίζεται από την επιπλέον αμοιβή. Μετά την πάροδο ενός χρονικού διαστήματος οι εργαζόμενοι αυτοί θα έχουν συνηθίσει το μισθολογικό επίπεδο, αλλά η επιπλέον κόπωση θα επιβαρύνει συστηματικά τον οργανισμό τους κι έτσι θ' αναπροσαρμόσουν την εργασιακή τους πρακτική, ώστε να μειώσουν την προσπάθειά τους. Αποτέλεσμα θα είναι μειωμένο επίπεδο υπηρεσιών και κατά συνέπεια ανεπαρκής καθαριότητα των ορόφων. Ταυτόχρονα θ' ασκούν τη μέγιστη δυνατή πίεση στη διοίκηση για ν' αποφευχθεί πρόσληψη νέου υπαλλήλου που θα κάλυπτε την κενή θέση και θα σταματούσε την υπερωριακή αμοιβή. Δηλαδή η ολιγωρία της προϊσταμένης ορόφων στην πρόσληψη

υπαλλήλου για την κενή θέση δημιουργεί μηχανισμούς που δρουν ενάντια στην κίνηση της πρόσληψης ενός τέτοιου υπαλλήλου. Γι' αυτό το λόγο οι υπερωρίες δεν πρέπει να δίνουν μακροπρόθεσμες λύσεις, αλλά να χρησιμοποιούνται μόνο για έκτακτα γεγονότα και για μικρό χρονοδιάστημα.

12 Ανανέωση εργατικού δυναμικού

Η ανανέωση του εργατικού δυναμικού δημιουργεί δύο τύπους κόστους. Ένα τμήμα του κόστους προέρχεται από τις διαδικασίες ανανέωσης του εργατικού δυναμικού κι ένα άλλο από το χρονικό διάστημα που η θέση παραμένει κενή.

Το κόστος ανανέωσης του εργατικού δυναμικού δεν αποτελείται μόνο από το κόστος των προσλήψεων και το κόστος διατήρησης της κενής θέσης, αλλά ακόμα από το κόστος σε χρόνο των γραφειοκρατικών διαδικασιών του τμήματος προσωπικού, το χρόνο και το κόστος της εκπαίδευσης στα οποία προστίθεται ο χρόνος του επόπτη, η χαμηλή παραγωγικότητα των νεοπροσληφθέντων κλπ.

	ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΡΥΘΜΟ ΑΝΑΝΕΩΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΕΧΕΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΥΛΙΚΑ ΚΟΣΤΗ	⇒ ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ⇒ ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ⇒ ΕΓΓΡΑΦΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ⇒ ΕΓΓΡΑΦΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	⇒ ΜΙΣΘΟΙ (ΥΠΕΡΩΡΙΕΣ, ΜΠΟΝΟΥΣ, ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΜΟΝΙΜΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ)
ΑΥΛΑ ΚΟΣΤΗ	⇒ ΧΑΜΗΛΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΘΦΕΝΤΩΝ ⇒ ΔΑΠΑΝΗ ΧΡΟΝΟΥ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ⇒ ΔΑΠΑΝΗ ΧΡΟΝΟΥ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	⇒ ΠΕΡΙΚΟΠΗ ΣΥΝΗΘΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ⇒ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ⇒ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ

Σχήμα 9.2 Κόστη ανανέωσης προσωπικού και συνέχειας εργασίας

Ο ρυθμός ανανέωσης προσωπικού δίνει το πραγματικό επίπεδο του συνολικού κόστους αντικατάστασης προσωπικού. Από την άλλη πλευρά όμως πρέπει να υπολογιστεί και το κόστος κάλυψης της εργασιακής θέσης που δημιουργείται στο χρόνο που παραμένει η θέση κενή. Στην ανανέωση του εργατικού δυναμικού λοιπόν εμφανίζονται δύο ομάδες κόστους οι οποίες πρέπει να υπολογίζονται χωριστά, διότι εξαρτώνται με διαφορετικό τρόπο από τη διάρκεια που οι θέσεις μένουν κενές.

Όσο περισσότερα ξοδεύει μία επιχείρηση σε προσλήψεις, τόσο λιγότερο χρόνο θα μένουν οι θέσεις κενές. Δηλαδή όσο αυξάνει τα κόστος πρόσληψης, μειώνεται το κόστος που παράγεται από τη μη συνεχή παροχή εργασίας.

Οι υπερωρίες όπως είπαμε είναι μία εύκολη λύση και ταυτόχρονα προφυλάσσει την επιχείρηση από το κόστος νέων προσλήψεων. Όμως υποβαθμίζει ποιοτικά το προϊόν κι αποτελεί μία απειλή στην εργασιακή ισορροπία, απειλή που συνεχώς τείνει ν' αυξάνεται.

13 Οι διευθυντές

Η διοίκηση προσωπικού σε κάθε επιχείρηση παρουσιάζει διάφορες δυσκολίες. Αν παρακολουθήσουμε από κοντά τη διοίκηση προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις θα διαπιστώσουμε ότι σε καθημερινό επίπεδο υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Και στις δύο περιπτώσεις όμως βλάπτεται η επιχείρηση. Οι διευθυντές κι επόπτες σχεδιάζουν στρατηγικές διοίκησης κι αποπειρώνται την εφαρμογή τους, διαιωνίζοντας την πεποίθηση ότι δεν υπάρχει τέλεια στρατηγική ή κάποια τελική λύση.

Ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο δεν επιτυγχάνεται τέλειο μοντέλο διοίκησης είναι το γεγονός ότι οι διοικούντες δεν μπορούν να δουν τα συναισθήματα και τα κίνητρα του εργατικού δυναμικού, κι έτσι το μόνο που μένει είναι να προσπαθήσουν να παρατηρήσουν προσεκτικά αυτό που φαίνεται, δηλαδή τη συμπεριφορά τους.

Βέβαια ο σκοπός στη διοίκηση δεν είναι η απόλυτη γνώση αλλά η αποτελεσματική τεχνική. Έτσι αρκεί για τους διοικούντες να γνωρίσουν τα κοινά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, έτσι ώστε απευθυνόμενοι σ' αυτά, να μπορούν να τους παρακινήσουν αποτελεσματικά.

Οι θεωρίες της διοίκησης είναι τα εργαλεία με τα οποία μπορεί ένας διευθυντής ή επόπτης να καταλάβει και να οδηγήσει τους εργαζομένους. Σαν εργαλεία όμως πρέπει να τα χρησιμοποιεί με μεγάλη ευχέρεια για να παράγει ένα καλό τεχνικό αποτέλεσμα. Διότι η διοίκηση στην πράξη οπωσδήποτε σταματά ν' αποτελεί επιστήμη κι εντάσσεται στον κόσμο των τεχνών και μάλιστα των περισσότερο δύσκολων.

14 Σχέσεις διευθυντών κι εργαζομένων

Με την πρόσληψη δημιουργείται μία σχέση του διευθυντή με τον εργαζόμενο. Μπορεί να υπάρχει ιεραρχική διαφορά, αλλά η συμπεριφορά του ενός πρόκειται να επηρεάζει τη συμπεριφορά του άλλου, τουλάχιστον για όσο χρόνο διαρκέσει η

συνεργασία τους. Η σχέση του διευθυντή με τον εργαζόμενο είναι δυναμική κι εξελίσσεται μέσα στο χρόνο.

Η σχέση αυτή έχει δυο κύριες διαστάσεις, που είναι:

1. Ανταμοιβή - Προσπάθεια
2. Εξουσία - Υπακοή

Η σχέση διευθυντή - εργαζομένου αποτελεί ένα συνεχή συμβιβασμό ανάμεσα στα άκρα των παραπάνω διαστάσεων. Ο εργαζόμενος ασταμάτητα διαπραγματεύεται το ποσό της προσπάθειας που θα του εξασφαλίσει την επιθυμητή αμοιβή και την υπακοή που πρέπει να δείχνει στις διάφορες εντάσεις της εξουσίας.

Οι διαπραγματεύσεις στον εργατικό στίβο ξεκινούν από τη συνέντευξη πρόσληψης. Ο εξεταστής προσπαθεί να κατανοήσει τις δυνατότητες του εξεταζόμενου, σε σχέση με τις διαθέσεις του. Οι συστατικές επιστολές και πληροφορίες για το παρελθόν του αιτούντα, βοηθούν σε αυτό. Ταυτόχρονα ο εξεταζόμενος προσπαθεί να καταλάβει τις απαιτήσεις της εργασίας, δηλαδή τον όγκο της εργασίας και το βαθμό υπακοής που θα του ζητηθούν, εκτιμώντας αν αξίζουν την προσφερόμενη αμοιβή.

Στη περίπτωση που συμφωνήσουν, η συμφωνία αυτή είναι ιδιαίτερα ασαφής και κατά συνέπεια είναι ανοιχτή σε παρερμηνείες. Ο εργαζόμενος διαμορφώνει τις δικές του απόψεις για τις απαιτήσεις και ο εργοδότης διατηρεί τις δικές του. Βέβαια η προδιαγραφή εργασίας, η περιγραφή εργασίας, το εγχειρίδιο διαδικασιών κι άλλες τεχνικές της διοίκησης¹⁰ μειώνουν αυτή την απόσταση, η οποία όμως υπάρχει. Η απόσταση για τον τι πρέπει να προσφέρει ο εργαζόμενος και για τον τι πρέπει ν' απαιτεί ο εργοδότης διαρκεί συνήθως όσο και η συνεργασία τους. Αυτό σημαίνει ότι πρόκειται για μία συνεργασία η οποία στηρίζεται σ' ένα ελλιπές συμβόλαιο το οποίο διευκολύνει την αστάθεια αυτής της συνεργασίας. Η αστάθεια όμως αυτή δεν σημαίνει ότι οπωσδήποτε η συνεργασία αυτή θα οδηγήσει σε σύγκρουση τελικής φάσης. Διότι οι επαγγελματίες εργαζόμενοι και διευθυντές γνωρίζουν την ελαστικότητα της συμφωνίας τους και αποδέχονται τη σχετικότητα της συνεργασίας τους αναπροσαρμόζοντας σιωπηλά το συμβόλαιό τους.

Η ανακρίβεια της εργασιακής συμφωνίας εξαρτάται από τη φύση της εργασίας. Ένας φορτωτής κιβωτίων έχει την υποχρέωση φόρτωσης συγκεκριμένου αριθμού κιβωτίων την ώρα σε φορτηγά, τα οποία σταματούν σε συγκεκριμένη απόσταση από τα κιβώτια. Η ελαστικότητα εκτίμησης του αποτελέσματος αυτής της εργασίας είναι ελάχιστη. Ένας σερβιτόρος όμως πρέπει να είναι περιποιητικός, φιλικός, γρήγορος κλπ. Η εργασία του σερβιτόρου δύσκολα μπαίνει σε μετρήσιμα καλούπια κι αυτό κάνει την εκτίμηση της εργασίας του κάτι το σχετικό.

¹⁰ Βλέπε Λαλούμης Ρούπας «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων» Interbooks, Αθήνα 1996

15 Ανεπίσημες σχέσεις διευθυντή κι εργαζομένων

Πολλές θεωρίες της διοίκησης προσωπικού εξάγουν συμπεράσματα για την εργασιακή συμπεριφορά με κριτήριο το βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου. Αυτό όμως δεν ισχύει πάντα, διότι στους χώρους εργασίας όπως και παντού, γίνονται συχνά παρανοήσεις και παρεξηγήσεις.

Για παράδειγμα ένας ευσυνείδητος εργαζόμενος που έχει καλές σχέσεις με τη διοίκηση, σπουδάζει παράλληλα με την εργασία του με την πεποίθηση ότι το πτυχίο του θ' αποδειχτεί κλειδί για την προαγωγή του. Κάνει μεγάλους κόπους και σε μία στιγμή παίρνει το πτυχίο του αλλά όχι και την προαγωγή. Πρόκειται για παρεξήγηση διότι οι διευθυντές δεν είχαν προγραμματίσει προαγωγή αυτού του υπαλλήλου. Η σχέση διοίκησης κι εργαζομένου είναι πολύ πιθανό να χειροτερέψει στη συνέχεια. Από το παράδειγμα αυτό φαίνεται ότι η καλή σχέση του εργαζομένου και της διοίκησης στηριζόταν για μεγάλο χρονικό διάστημα στην παρανόηση του υπαλλήλου για το ρόλο που θα 'παιζε κάποτε το πτυχίο του. Η χειροτέρευση της σχέσης τους οφείλεται επίσης στην ίδια παρανόηση.

Οι οργανισμοί¹¹ τείνουν να χρησιμοποιούν τη γραφειοκρατική αρχή της επίσημης λογικής για να οργανώσουν την εργασία και να διοικήσουν. Αλλά ένας από τους συντελεστές παραγωγής, η εργασία, λειτουργεί διαφορετικά. Έχει δημιουργικότητα και μπορεί να αναπτύξει τη δική της συμπεριφορά, διότι οι εργαζόμενοι έχουν όπως και οι εργοδότες συμφέροντα. Το παράδοξο με τους επίσημους κανόνες είναι ότι τείνουν να γίνονται δεκτοί ως το ελάχιστο των προτύπων. Έτσι, ενώ οι σχέσεις εξουσίας ανάμεσα στους διευθυντές και τους εργαζομένους καταμετρώνται από την υπακοή στους κανόνες, η παραγωγικότητα κυμαίνεται στα χαμηλά επίπεδα. Η απάντηση της διεύθυνσης σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι ν' αυξήσει τη διαδικασία ελέγχου και ν' απαιτήσει περισσότερη πειθαρχία. κάτι που οδηγεί σε διαμάχη με τους εργαζομένους. Όμως μια ανεπίσημη αντιμετώπιση των επίσημων κανόνων, συχνά πετυχαίνει τους στόχους για τους οποίους υπάρχουν οι επίσημοι κανόνες, με ανεπίσημα και κρυφά μέσα. Η επίθεση στους επίσημους κανόνες είναι ελαστική αντιμετώπιση των ωραρίων σε κάποιες ειδικές περιπτώσεις, έκτακτη αύξηση των αμοιβών σε ειδικές και αξιόλογες περιπτώσεις, κλπ.

Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι διατηρούν κατά τη συνεργασία τους μία σχέση με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Υποκειμενική εκτίμηση των απαιτήσεων που έχει το ένα μέρος για το άλλο
- Η πραγματική φύση της σχέσης παραμένει κρυφή εκτός αν πυροδοτηθεί από κάποιο γεγονός
- Αμφισβήτηση της κάθε πλευράς για τις απαιτήσεις της άλλης

¹¹ Gouldner A.W. «*Patterns of Industrial Bureaucracy*» Free Press. N.Y. 1964

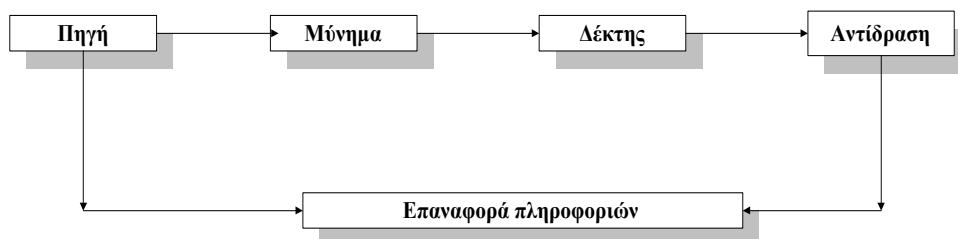
- Η σταθερότητα στη σχέση μπορεί να προκύψει πολλές φορές με ανεπίσημες μεθόδους
- Το μέγεθος της υποκειμενικότητας εξαρτάται από τη φύση της εργασίας.

16 Η επικοινωνία διευθυντή κι εργαζομένων

Οι διευθύνοντες μία επιχείρηση ασταμάτητα στέλνουν μηνύματα στους εργαζομένους, ακόμη κι όταν δεν κάνουν καμία ενέργεια. Όταν συναντώνται δύο άνθρωποι και ο ένας δε χαιρετά τον άλλο, στην πραγματικότητα του στέλνει ένα μήνυμα.

Τα μηνύματα αυτά άλλοτε είναι εκούσια κι άλλοτε ακούσια. Τα ακούσια μηνύματα κρύβουν ένα σημαντικό βαθμό επικινδυνότητας, διότι διαμορφώνουν ανεξέλεγκτες εργασιακές σχέσεις.

Η επικοινωνία διευθυντή κι εργαζομένων αποτελεί μία συγκεκριμένη διαδικασία, που επαναλαμβάνεται με τον ίδιο τρόπο για διαφορετικά μηνύματα. Ο πομπός του μηνύματος κωδικοποιεί το μήνυμα στη γλώσσα κι επιλέγει τον τρόπο μετάδοσής του, το φιλτράρει ανάλογα με τις συνθήκες και το χαρακτήρα του και το αποστέλλει. Το μήνυμα κινδυνεύει ν' αλλοιωθεί από διαφόρων ειδών παράσιτα, όπως η κακή ακουστική του χώρου ή άλλους εξωτερικούς παράγοντες. Το μήνυμα λαμβάνεται από το δέκτη ο οποίος το φιλτράρει ανάλογα με την κατάσταση που βρίσκεται κι ανάλογα με το χαρακτήρα του και στη συνέχεια το αποκωδικοποιεί. Η διαδικασία αυτή υποδεικνύει τις δυσκολίες που υπάρχουν για να φτάσει ένα μήνυμα στη μορφή που πρωτοδιαμορφώθηκε.



Σχήμα 9.2. Διαδικασία της επικοινωνίας

Η τουριστική βιομηχανία χαρακτηρίζεται από ασάφεια αφού υπάρχουν σε αυτήν πολλές εργασίες, που το αποτέλεσμα τους κρίνεται υποκειμενικά. Στο ξενοδοχείο, ο υπάλληλος υποδοχής που μιλά στον πελάτη και κοιτάζει σε άλλο σημείο, δείχνει ότι δεν ενδιαφέρεται για την εργασία του. Σε συνθήκες που τα πρότυπα είναι υποκειμενικά, οι διευθυντές προσπαθούν να ξεπεράσουν αυτή την υποκειμενικότητα βελτιώνοντας τις τυπικές μεθόδους ελέγχου. Το πρόβλημα είναι ότι αυτές ποτέ δεν

μπορούν να είναι απόλυτα επιτυχημένες, διότι δεν υπάρχει καμία αποτελεσματική μέθοδος ελέγχου της σκέψης. Αυτό που πρέπει να συνειδητοποιήσει ο διευθυντής είναι ότι τα μόνα αποτελεσματικά όπλα είναι προσωπικά. Ο παραδειγματισμός και η προσεκτική παρακολούθηση με στόχο την επίτευξη κοινού συστήματος αξιών για το χώρο της εργασίας, είναι μια κίνηση που μπορεί να οδηγήσει σε σχέση εμπιστοσύνης.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη του προσωπικού ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την ποιοτική εξασφάλιση του προϊόντος τους κι αυτό δεν επιτυγχάνεται με γραφειοκρατικές μεθόδους διοίκησης και τυπικούς έλεγχους. Στην τουριστική βιομηχανία απαιτείται διαφορετική οριοθέτηση της εργασίας στην οποία να διευκολύνεται η ανάληψη πρωτοβουλίας.

Ο έλεγχος απαιτεί προτυποποίηση, η οποία έτσι κι αλλιώς αποδεικνύεται ασαφής στον τουριστικό κλάδο, ενώ ταυτόχρονα περιορίζει το πεδίο αρμοδιοτήτων κάθε εργασίας. Στην περίπτωση αυτή, η διεύθυνση θα προσπαθήσει να καθορίσει την εργασία και να επιβάλλει πρότυπα, χρησιμοποιώντας εγχειρίδια διαδικασιών, εκπαίδευση, αναφορές εργασίας και κίνητρα. Η τεχνολογία επιτρέπει στη διεύθυνση να αναπτύξει εύκολα τυπικό έλεγχο, ο οποίος όμως περιορίζει τις δραστηριότητες των εργαζομένων και υπάρχουν σημαντικές πιθανότητες η διαδικασία αυτή να συγκρουστεί με τις απαιτήσεις των τουριστών, με τη λογική του ότι ο τουρισμός είναι μία κατ' εξοχή κοινωνική δραστηριότητα, η οποία υποβαθμίζεται σ' ένα κοινωνικά περιορισμένο περιβάλλον.

Στο σημείο αυτό η διοίκηση πρέπει να επιλέξει το μίγμα των παρακάτω στοιχείων:

- Να δώσει προτεραιότητα στον αυστηρό έλεγχο
- Να δώσει προτεραιότητα στις ικανότητες των εργαζομένων
- Να δώσει προτεραιότητα στις διαθέσεις των εργαζομένων
- Να δώσει προτεραιότητα στις διαθέσεις των πελατών

Οι πρώτες τρεις πιέσεις αφορούν σ' όλες τις εργασίες. Η τέταρτη αφορά αποκλειστικά σ' αυτούς που παρέχουν υπηρεσίες. Οι προσωπικές υπηρεσίες που χαρακτηρίζουν τον τουριστικό προϊόν, βλάπτονται σημαντικά με τη χρήση υπερβολικού ελέγχου.

Η διεύθυνση της επιχείρησης πρέπει να λειτουργεί αποκεντρωτικά, αναθέτοντας το έργο λήψης διαχειριστικών αποφάσεων στις μεσαίες βαθμίδες της ιεραρχίας και τις λειτουργικές αποφάσεις στις κατώτερες.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Gianni Totti «Ελεύθερος Χρόνος» Μνήμη, Αθήνα 1985 σελ. 10

Gouldner A.W. «*Patterns of Industrial Bureaucracy*» Free Press. N.Y. 1964

Noe R. Hollenbeck J. Gerhart B. Wright P. «Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων – Ένα ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» Αθήνα, Παπαζήσης, 2006

T. Parsons “*The Structure of Social Action*”, The Free Press N.Y. 1951.

Σαρρής Νεοκλής «Ελληνική Κοινωνία και Τηλεόραση» Γόρδιος, Αθήνα

Αριστοτέλης «Πολιτικά», Κάκτος, Αθήνα, σελ. 131

Λαλούμης Ρούπας «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων» Interbooks, Αθήνα 1996

Παπαγεωργίου Γ.Κ. «Ψυχολογία», Ψυχοτεχνική, Ηράκλειο Κρήτης 1985

Σαρρής Νεοκλής «Εισαγωγή στη Κοινωνιομετρία την ομαδική ψυχοθεραπεία και το ψυχόδραμα» Γραμμή, Αθήνα 1985

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Στελέχωση

ΣΥΝΟΨΗ: Στελέχωση είναι η διαδικασία εξασφάλισης κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για τη λειτουργία της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή αφορά στον εντοπισμό των πηγών ανεύρεσης προσωπικού, διαχείριση των μεθόδων προσέλκυσής του, την επιλογή των καταλλήλων εργαζομένων, την προσαρμογή τους στα εργασιακά τους καθήκοντα και την εκπαίδευσή τους προκειμένου να ανταπεξέρχονται με τον αποδοτικότερο τρόπο στα εργασιακά τους καθήκοντα.

1 Πηγές ανεύρεσης κατάλληλου προσωπικού

Οι τουριστικές επιχειρήσεις αγωνίζονται για σταθερότητα στην απασχόληση.

Η διαδικασία ανεύρεσης, επιλογής και προσαρμογής¹ νέων εργαζομένων, δημιουργεί κόστος στην επιχείρηση, το οποίο μπορεί να αποτελεί το 6% έως το 40% του ετήσιου βασικού μισθού. Το κόστος αυτό μπορεί να οφείλεται στους παρακάτω παράγοντες:

- Κόστος αγγελιών και προβολής της αναζήτησης προσωπικού
- Κόστος ειδικών συμβούλων (αν χρειαστεί)
- Χρόνος απασχόλησης υπαλλήλων που διενεργούν την πρόσληψη
- Χρόνος μειωμένης απόδοσης του νέο-προσλαμβανόμενου υπαλλήλου

2 Στρατολόγηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων

Στρατολόγηση είναι η σειρά ενεργειών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να προσελκύσει υποψηφίους για εργασία, οι οποίοι να έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και γνώσεις για να την βοηθήσουν να πετύχει τους αντικειμενικούς στόχους της.

Μια ρεαλιστική στρατολόγηση προϋποθέτει:

- Γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται.
- Γνώση εξέλιξης των προαγωγών μέσα στην τουριστική επιχείρηση.
- Πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των μελλοντικών προσδοκιών.
- Γνώση του κατάλληλου τύπου ανθρώπου για κάθε θέση εργασίας.

Για ν' αναπτύξουμε ένα πρόγραμμα στρατολόγησης, πρέπει να λάβουμε υπόψη ορισμένα στοιχεία όπως:

¹ Dennis Lock «Μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων» Έλλην 2007

- Τα ελάχιστα προσόντα και απαιτήσεις κάθε εργασίας (η προσέλκυση ατόμων που δεν θα προσληφθούν λόγω έλλειψης προσόντων θεωρείται άσκοπη).
- Αν θα γίνουν εσωτερικές προαγωγές ή θα προσληφθούν άτομα εκτός της επιχείρησης.

Πριν τη στρατολόγηση, κάθε εργαζόμενος που η θέση του θα επηρεαστεί από τις νέες προσλήψεις, πρέπει να πληροφορηθεί για τη δουλειά στην οποία θα διοριστούν νέοι υπάλληλοι. Έτσι η τουριστική επιχείρηση θα κρατηθεί σταθερή στα μάτια των υπαρχόντων υπαλλήλων και τους προετοιμάζει για τις αλλαγές που θα γίνουν.

Μετά τον καθορισμό των κενών θέσεων, θα πρέπει να επιλεγεί από την αγορά εργασίας το εργατικό δυναμικό που θα είναι ικανό να πετύχει τους στόχους της επιχείρησης.

Η στρατολόγηση του εργατικού δυναμικού μπορεί να γίνει εντός της επιχείρησης ή και εκτός.

Η κάλυψη κενών θέσεων με προαγωγή υπαλλήλων συνήθως ανακοινώνεται στον πίνακα ανακοινώσεων του προσωπικού και δημιουργεί μία άλλη κενή θέση. Αυτή που αφήνει ο προβιβαζόμενος υπάλληλος, οπότε θα χρειασθεί εξωτερική στρατολόγηση.

Εκτός από αυτή την περίπτωση, αν το προσωπικό δεν επαρκεί ή δεν έχει τα απαραίτητα προσόντα για να καλύψει τις κενές θέσεις, τότε πρέπει να εξασφαλίσουμε το επιπλέον προσωπικό από την αγορά εργασίας με:

α) Αγγελία σε εφημερίδα.

Είναι χρήσιμες κυρίως για την προσέλκυση ανειδίκευτων εργαζομένων, χωρίς να αποκλείεται και η χρήση της για προσέλκυση στελεχών. Αυτό βέβαια εξαρτάται και από τον τόπο όπου βρίσκεται η επιχείρηση, διότι αλλού η χρήση αγγελιών για την προσέλκυση προσωπικού είναι αποτελεσματική και αλλού όχι.

Η επαγγελματική αγγελία πρέπει να είναι σύντομη και ν' αποσπά αμέσως την προσοχή ανάλογα με τα ενδιαφέροντα του αναγνώστη. Η αγγελία πρέπει να αναφέρεται στην αμοιβή εργασίας, στις πιθανές συμπληρωματικές παροχές (διαμονή, γεύματα, διακοπές, δωρεάν στολές), στο περιβάλλον εργασίας, στις ευκαιρίες (προαγωγές, ανάπτυξη νέων προσόντων, εκπαίδευση).

β) Ραδιοφωνικές αγγελίες

Με αυτό τον τρόπο στρατολογούνται άτομα για ημιαπασχόληση και συνήθως καμαριέρες. Γενικά πρόκειται για άτομα που δεν ψάχνουν ενεργητικά για εργασία και που δεν διαβάζουν εφημερίδες.

γ) Πρακτορεία, γραφεία ευρέσεως εργασίας.

Οι μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να επικοινωνούν με τέτοια γραφεία, καθ' ότι οι υπηρεσίες τους κοστίζουν λίγο και δεν σπαταλάται χρόνος για τη στρατολόγηση.

δ) Γνωστούς των διοικούντων ή των εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι πολύ συχνά μεσολαβούν για να καλυφθούν κενές θέσεις με γνωστούς συναδέλφους τους.

ε) Αφίσες και ανακοινώσεις.

Σε δημόσιους χώρους μεγάλης κυκλοφορίας.

στ) Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι., Σχολές Τουριστικών Επαγγελματιών Ανωτέρας και Βασικής Εκπαίδευσης, κλπ. εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Αλυσίδες ξενοδοχείων απασχολούν στρατολογούμενους απόφοιτους τουριστικών σχολών. Λίγους μήνες πριν την κάθε περίοδο αποφοίτησης, παίρνονται συνεντεύξεις από τους αναμενόμενους αποφοίτους, έτσι ώστε, οι σπουδαστές να πληροφορηθούν την αξία της εργασίας και οι εργοδότες να βρουν αυτούς που έχουν τα κατάλληλα προσόντα. Η στρατολόγηση σπουδαστών Τ.Ε.Ι. για τη θερινή σαιζόν εξυπηρετεί και τους σπουδαστές και τους εργοδότες.

ζ) Συνδέσμους αποφοίτων τουριστικών σχολών.

Οι σύνδεσμοι αποφοίτων τουριστικών σχολών έχουν στη διάθεσή τους λίστα ανέργων κατά ειδικότητα. Με αυτό το τρόπο μπορούν αποτελεσματικά να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες στρατολόγησης προσωπικού.

2.1 Στρατολόγηση εποχιακού προσωπικού

Λόγω της εποχικότητας του τουρισμού απαιτείται η στρατολόγηση επιπλέον προσωπικού κατά τη θερινή περίοδο (Απρίλιος-Οκτώβριος). Άλλωστε το ένα τρίτο σχεδόν των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων λειτουργούν εποχιακά. Η μεγάλη ζήτηση στις αρχές της θερινής περιόδου δημιουργεί ποιοτικά και ποσοτικά προβλήματα εξεύρεσης προσωπικού, με αποτέλεσμα πολλές τουριστικές επιχειρήσεις να προσλαμβάνουν προσωπικό αρκετά νωρίτερα από το χρόνο που πραγματικά το χρειάζονται, προκειμένου να το έχουν εξασφαλίσει.

3 Το ιδανικό άτομο

Για να αναζητήσουμε το κατάλληλο προσωπικό θα πρέπει να προετοιμάσουμε την ακριβή περιγραφή της εργασίας για κάθε κατηγορία προσωπικού που θα προσληφθεί και να σκιαγραφήσουμε το ιδανικό άτομο για κάθε κατηγορία εργασίας.

Η περιγραφή του ιδανικού ατόμου αφορά:

- α) φυσικά προσόντα: φύλο, ηλικία, εμφάνιση, υγεία, ομιλία, όραση,
- β) μόρφωση και εκπαίδευση: διπλώματα, επιπλέον μόρφωση, επαγγελματικά προσόντα, διοικητική ικανότητα,
- γ) πείρα εργασίας,
- δ) προσωπικότητα και
- ε) προσωπικές καταστάσεις.

Οι ανάπηροι υπάλληλοι είναι συνήθως πιο αξιόπιστοι, έχουν λιγότερες απουσίες και σπάνια αργοπορούν κατά την προσέλευση. Ένα ανάπηρο άτομο με λίγες ευκαιρίες εργασίας μπορεί να είναι καλύτερος υπάλληλος από ένα αρτιμελές. Αν η ζωή για ένα φυσιολογικό άτομο μπορεί να γίνει απογοητευτική, για έναν ανάπηρο μπορεί να γίνει αδύνατη. Η εργασία μόνη της μπορεί να γίνει η πιο ικανοποιητική εμπειρία που μπορούν να αντιμετωπίσουν τα άτομα αυτά. Οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν θέσεις εργασίας που θα μπορούσαν να καλυφθούν από αναπήρους.

4 Αξιολόγηση προγράμματος ανεύρεσης προσωπικού

Το πρόγραμμα στρατολόγησης αξιολογείται ως προς τα εργασιακά αποτελέσματα που προέκυψαν από τις διάφορες πηγές στρατολόγησης. Αυτό βέβαια προϋποθέτει την αξιολόγηση του εργασιακού αποτελέσματος.

Για να γίνει αξιολόγηση προγράμματος στρατολόγησης σ' ένα εστιατόριο το οποίο λειτουργεί σ' ένα νησί του Αιγαίου για παράδειγμα, πρέπει να γίνουν μετρήσεις της αποδοτικότητας των εργαζομένων κατά πηγή στρατολόγησης. Αν υποθέσουμε ότι οι τραπεζοκόμοι του εστιατορίου έχουν προσληφθεί από δύο πηγές, δηλαδή από τον σύλλογο αποφοίτων τουριστικών επαγγελματιών Αθηνών και με αγγελίες στις

εφημερίδες της περιοχής, συγκρίνουμε την αποτελεσματικότητα των τραπεζοκόμων κάθε πηγής.

5 Μέθοδοι και διαδικασίες επιλογής προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων

Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία η τουριστική επιχείρηση διαλέγει, από έναν αριθμό υποψηφίων, τον υπάλληλο ή τους υπαλλήλους που ανταποκρίνονται καλύτερα στα κριτήρια επιλογής της για μια κενή θέση ή θέσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες περιβαλλοντολογικές συνθήκες.

Η έγκαιρη επομένως πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό θα δώσει μεγαλύτερο χρόνο για εξεύρεση, κάτι που παίζει αποφασιστικό ρόλο στην επιλογή των υποψηφίων.

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις η επιλογή προσωπικού σειράς γίνεται από τον αρμόδιο τμηματάρχη ή διευθυντή τομέα και το διευθυντή προσωπικού, σύμφωνα πάντα με την έγκριση της διεύθυνσης.

Η επιλογή τμηματάρχων στα ξενοδοχεία (ή προαγωγές υπαλλήλων σε τμηματάρχες) γίνεται από το διευθυντή προσωπικού, τον αρμόδιο διευθυντή τομέα (Room Division Manager, Food and Beverage Manager κλπ.) και το διευθυντή του ξενοδοχείου, με την τελική έγκριση της διοίκησης. Η επιλογή του Διευθυντή γίνεται από τον εργοδότη/ διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας.

Στα εστιατόρια γίνεται από το Μαιτρ ή τον ίδιο τον επιχειρηματία.

Στα τουριστικά πρακτορεία γίνεται από το Διευθυντή ή από τον Υποδιευθυντή του πρακτορείου.

Η διαδικασία επιλογής χρησιμοποιείται για επιλογή του κατάλληλου ατόμου ανάμεσα σε διάφορες αιτήσεις για κάλυψη κενών θέσεων, για επιλογή κατάλληλης εργασίας για κάποιον ή κάποιους υποψηφίους και σε περίπτωση που υπάρχει ένας μόνον υποψήφιος για μια θέση, για να αποφασισθεί αν θα διορισθεί ή όχι καθώς επίσης και για να υπολογισθούν οι δυνατότητές του για επιπλέον εκπαίδευση. Γι' αυτό πρέπει να γίνει **περιγραφή εργασίας** και να σχεδιαστεί η **εξειδίκευση** του προσωπικού.

6 Αίτηση πρόσληψης

Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει η αίτηση πρόσληψης εξαρτώνται από τον τύπο του υπαλλήλου που ζητείται και αφορούν μόνο σε θέματα που παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για λόγους έρευνας ή καθορισμού ικανότητας του υποψηφίου. Τέτοια θέματα είναι:

1. Ονοματεπώνυμο και ημερομηνία συμπλήρωσης της αίτησης
2. Διεύθυνση κατοικίας και τηλέφωνο
3. Στοιχεία υγείας
4. Εκπαίδευση
5. Προϋπηρεσία
6. Συστάσεις (εκτός συγγενικών προσώπων)
7. Άλλες πληροφορίες

Από αυτά τα δεδομένα είναι πιθανό να καθορίσουμε κάτι σχετικά με τον τύπο του υπαλλήλου που θα είναι ικανοποιημένος σε μια ειδική εργασία. Σε μία ξενοδοχειακή μονάδα, βάσει μελέτης, βρέθηκε ότι οι καθαριστές των δωματίων είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και παραμένουν στη δουλειά αν είναι μεταξύ 30 και 55 ετών.

6.1 Προετοιμασία

Από την στιγμή που θ' ανακοινωθεί μια κενή θέση για κάλυψη, θα καταφθάσει ένας αριθμός αιτήσεων. Οι αιτήσεις αυτές θα πρέπει να διαβαστούν το συντομότερο και να διαχωριστούν οι ενδιαφερόμενοι σε κατάλληλους και μη βάσει της περιγραφής της εργασίας και της περιγραφής των προσόντων κάθε ατόμου. Αυτό μπορεί να γίνει με δύο μεθόδους:

α) Μετά από μια σύντομη εξέταση, τοποθετούνται οι αιτήσεις σε τρεις ομάδες:

- εκείνες που τους λείπουν τα βασικά προσόντα (αταίριαστες)
- εκείνες που τους λείπουν μερικά προσόντα (πιθανές,)
- εκείνες που έχουν όλα τα βασικά προσόντα (πολύ πιθανές),

η οποία μέθοδος είναι πιο σύντομη αλλά συχνά χρειάζεται επανεξέταση και

β) Οι αιτήσεις βαθμολογούνται κατά κατηγορία προσόντων και σημειώνεται ο τελικός μέσος όρος της κάθε μίας.

6.2 Τελικός κατάλογος

Διαμορφώνεται ένας κατάλογος υποψηφίων οι οποίοι προορίζονται για συνέντευξη. Στη συνέχεια οργανώνεται ο χώρος της συνέντευξης και εξασφαλίζεται κάποιο άτομο για την υποδοχή των υποψηφίων, τους οποίους έχουμε ειδοποιήσει Εκείνο που μένει είναι το να αποφασισθεί το είδος των πληροφοριών που πρέπει να αποκομισθούν από την συνέντευξη, όπως:

1. Μόρφωση και εκπαίδευση
2. Πείρα εργασίας
3. Προσωπικά ενδιαφέροντα
6. Οικογενειακή κατάσταση
5. Υγεία και σταθερότητα

Βάσει του καταλόγου αυτού θα βρεθούν οι σχετικές και απαραίτητες ερωτήσεις, ενώ καλό είναι κατά τη διάρκεια της συνέντευξης να κρατούνται σημειώσεις.

6.3 Συνέντευξη

Συνέντευξη είναι η ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών μεταξύ δύο ατόμων. Είναι το σπουδαιότερο μέσο επιλογής, γιατί βοηθάει αυτόν που επιλέγει να πάρει πληροφορίες για την όλη προσωπικότητα του υποψηφίου, να αξιολογήσει τη συμπεριφορά του και να συνδυάσει την έντυπη αίτηση πρόσληψης με τις εντυπώσεις και τις παρατηρήσεις του, ώστε να αποφασίσει σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου για απασχόληση.

Στη συνέντευξη για πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού, την κύρια ευθύνη της οριστικής επιλογής έχει ο αρμόδιος τμηματάρχης, ο οποίος διερευνά τις τεχνικές γνώσεις και ικανότητες του υποψηφίου και συζητά μαζί με τον διευθυντή προσωπικού τις εντυπώσεις τους.

Γενικά η συνέντευξη είναι μια δύσκολη διαδικασία, διότι δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος διεξαγωγής της. Χρειάζεται συγκέντρωση, οξύτητα αισθήσεων, χρόνο, ευαισθησία και εκπαίδευση.

Η επαγγελματική συνέντευξη δίνει στον εξεταστή την ευκαιρία να εκτιμήσει την εμφάνιση και τους τρόπους του υποψηφίου, τη γενική ιδιοσυγκρασία και την εντύπωση που ο αιτών θα δημιουργήσει στη συνάντηση.

Η συνέντευξη μπορεί να πληροφορήσει τον εξεταστή σχετικά με τον υποψήφιο, για την ευκολία του στη συζήτηση και την επιδεξιότητα στην κοινωνική συμμετοχή, ενώ αδυνατεί παντελώς να πληροφορήσει σχετικά με την τιμιότητα, τη διανοητική ικανότητα, την υπομονή κλπ. του υποψηφίου. Κατά τη διάρκειά της αναφέρονται όλες οι λεπτομέρειες της συγκεκριμένης εργασίας. Συχνά η συνέντευξη γίνεται με τεστ ερωταπαντήσεων μονής κατεύθυνσης (από τον εξεταστή στον υποψήφιο). Ο εξεταστής αντιπροσωπεύει τη διοίκηση και επομένως από τη συμπεριφορά του αντανακλάται η φιλική ή όχι στάση της διοίκησης στον υποψήφιο.

Αν όμως μια συνέντευξη δεν είναι διπλής κατεύθυνσης, μπορεί να αποτύχει στο θέμα δημοσίων σχέσεων. Μερικοί από τους καλύτερους ανθρώπους δημοσίων σχέσεων μιας τουριστικής επιχείρησης είναι οι απλοί υπάλληλοι. Με την αποδοχή του υποψηφίου σαν έναν ίσο συνομιλητή, αποφεύγοντας ανακριτικές μεθόδους και κάνοντας διπλή επικοινωνία, η συνέντευξη γίνεται ένας αποτελεσματικός παράγοντας πληροφοριών και προαγωγής των δημοσίων σχέσεων.

Η συνέντευξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλές περιπτώσεις, όπως:

- Επιλογή-πρόσληψη υπαλλήλων
- Εισαγωγή του νεοπροσληφθέντος στο έργο του
- Εκπαίδευση
- Διόρθωση συμπεριφοράς κατά τη εργασία
- Προαγωγή
- Μετάθεση
- Απόλυση
- Αξιολόγηση
- Ενημέρωση
- Άρση ανωμαλιών και παραπόνων
- Προσαρμογή αμοιβής

Ανάλογα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται, η συνέντευξη μπορεί να είναι:

1. Διευθυνόμενη, δηλαδή να γίνεται πάνω σε συγκεκριμένα θέματα.
2. Τυποποιημένη, δηλαδή ο υποψήφιος απαντά αποκλειστικά σε κάποιες συγκεκριμένες ερωτήσεις.

3. Μη διευθυνόμενη, οπότε δίνεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να μιλήσει ελεύθερα πάνω στο θέμα.

6.4 Χώρος της συνέντευξης.

Η συνέντευξη πρέπει να διεξάγεται σε ανεξάρτητο χώρο και να προσφέρει αναπαυτικές ευκολίες, χωρίς διακοπές κι ενοχλήσεις. Ο χρόνος διάρκειάς της εξαρτάται από το είδος της θέσης που πρέπει να καλυφθεί. Συνήθως 30 λεπτά είναι ικανοποιητικά αλλά προκειμένου για απλές θέσεις επαρκούν και τα 15 λεπτά.

Σε περίπτωση ακαταλληλότητας, οι εξεταστές δεν πρέπει να απωθούν τους υποψήφιους, διότι οι εντυπώσεις που θα τους δημιουργηθούν θα επηρεάσουν αρνητικά την καλή φήμη της τουριστικής επιχείρησης και μελλοντικά οι υποψήφιοι θα χάσουν το ενδιαφέρον τους για εργασία στη συγκεκριμένη τουριστική επιχείρηση.

6.5 Τεχνική συνέντευξης επιλογής προσωπικού

1. Αρχίζοντας μία συνέντευξη.

Συστηθείτε στον υποψήφιο, τον οποίον προηγουμένως θα αποκαλέσετε με το όνομά του και γενικά φροντίστε να δημιουργήσετε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συμπάθειας.

Εξηγείστε του τον αντικειμενικό σας σκοπό, τους τομείς τους οποίους θα καλύψετε με τη συνέντευξη, καθώς και το πόσο θα διαρκέσει.

Να τονιστεί ότι οι τομείς οι οποίοι θα καλυφθούν κατά τη συζήτηση, καθώς και ο χρόνος που θα αφιερωθεί στον κάθε τομέα, πρέπει να σχεδιαστούν και να προκαθοριστούν κατά τη μελέτη της αίτησης και του βιογραφικού σημειώματος του υποψηφίου.

2. Κατά την διάρκεια της συνέντευξης.

Μία συνέντευξη μπορεί να διαιρεθεί σε τρία μέρη - τομείς:

- α. Προϋπηρεσία, ιδιαίτερα κατά τα τρία τελευταία χρόνια.
- β. Μόρφωση, καριέρα, μελλοντικά σχέδια και φιλοδοξίες του υποψηφίου.
- γ. Ενδιαφέροντα, ψυχαγωγικές δραστηριότητες και οικογενειακό παρελθόν του

υποψηφίου.

Κατά κανόνα ο χρόνος ο οποίος θα αφιερώνεται για την εξέταση εκάστου τομέα θα πρέπει να μην υπερβαίνει τα δέκα (10) λεπτά. Στην περίπτωση δε που ο υποψήφιος είτε είναι τελείως άπειρος είτε έχει προϋπηρεσία μικρότερη των τριών χρόνων, τότε θα δίδεται μεγαλύτερη έμφαση στην εξέταση του δεύτερου τομέα, ο οποίος έχει σχέση, με τη μόρφωση, την καριέρα, τα μελλοντικά σχέδια και τις φιλοδοξίες του υποψηφίου.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης πρέπει:

- α) ο εξεταστής να είναι αντικειμενικός και υπομονετικός,
- β) ο υποψήφιος να έχει το χρόνο να ηρεμήσει,
- γ) οι ερωτήσεις να ιεραρχηθούν και να μην απαντώνται μονολεκτικά,
- δ) να δίνεται χρόνος στον υποψήφιο για να σκεφθεί πριν από κάθε απάντηση,
- ε) ο εξεταστής να είναι καλός ακροατής και όχι ομιλητής,
- στ) ο υποψήφιος να μην διακόπτεται κατά τη διάρκεια της απάντησής του,
- ζ) να χρησιμοποιείται απλή και σαφής γλώσσα,
- η) οι ερωτηματικές λέξεις "πώς" και "γιατί" να χρησιμοποιούνται συχνά από τον εξεταστή,
- θ) ο εξεταστής να μην λάβει θέση ή να διαπληκτιστεί με τον υποψήφιο ασκώντας κριτική στις απαντήσεις του.

Αν κάποιος εξεταστής δεν μπορεί να συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες για να οδηγηθεί σε ερωτήσεις κλειδιά, θα πρέπει να συμβουλευτεί τον υπεύθυνο του τμήματος, που θα έχει την τελική απόφαση σχετικά με το είδος του ατόμου που χρειάζεται και ο οποίος θα κατασκευάσει μια λίστα αναφοράς, που θα χρησιμοποιηθεί για τη συνέντευξη. Δεν πρέπει να παραληφθούν κύρια στοιχεία, όπως π.χ. το ότι κάποιος με πάθηση στην πλάτη δεν μπορεί να εργαστεί σαν υπάλληλος δωματίων, καθ' ότι απαιτείται πολύωρη ορθοστασία, ενώ αντίθετα ένας ταμίας μπορεί ν' αποδίδει κι από ένα αναπηρικό καροτσάκι.

Διευθυντές εστιατορίων και επικεφαλείς τμημάτων, καταγράφουν συχνά το σύστημα εξετάσεων σε ερωτήσεις κλειδιά και παρατηρήσεις. Όταν π.χ. προσλαμβάνεται ένα άτομο για το γκισέ επιχειρήσεως γρήγορου φαγητού δεν είναι δύσκολο να αναγνωρισθούν τα απαιτούμενα προσόντα, που αφορούν ένα άτομο συμπαθητικό, εμφανίσιμο που, σε συνάρτηση με τις δημόσιες σχέσεις, είναι εξυπηρετικό, χαρωπό και υγιές. Για την συνέντευξη αυτή τα 15 λεπτά είναι αρκετά και το βασικό ενδιαφέρον μας δε βρίσκεται στις απαντήσεις αυτές καθαυτές αλλά στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και της στάσης, από την οποία πηγάζουν οι

απαντήσεις αυτές. Γενικά το είδος του κατάλληλου σερβιτόρου εξαρτάται πολύ από τη φύση της μονάδας, το είδος και την ηλικία της πελατείας, που κυρίως εξυπηρετεί η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή ή εστιατοριακή μονάδα.

Συνήθως βέβαια δίνεται ο χρόνος στον εξεταστή και τον υποψήφιο να σκεφτούν χωρίς τα νεύρα, τις αδυναμίες και την ανειλικρίνεια της απλής συνέντευξης.

Συχνά δεν αρκεί μία συνέντευξη. Αφότου προσέλθουν οι ενδιαφερόμενοι, συμπληρώνουν μια αίτηση με πολλές ερωτήσεις. Στην πρώτη συνέντευξη εξηγείται το πρόγραμμα της επιχείρησης και ο τρόπος εργασίας. Οι υποψήφιοι επιστρέφουν μετά από μια βδομάδα για δεύτερη συνέντευξη. Όσοι δεν επιστρέψουν σημαίνει ότι δεν εξακολουθούν να ενδιαφέρονται και έτσι η ενδιάμεση περίοδος της μιας βδομάδας αποτελεί μια πρώτη επιλογή. Η τελική απόφαση θα παρθεί μέσω μιας τρίτης συνέντευξης.

Τυπικές Ερωτήσεις Συνέντευξης:

1. Μιλήστε μου για τον εαυτό σας.
2. Ποια είναι τα κυριότερα προσόντα σας;
3. Ποιες είναι οι κυριότερες αδυναμίες σας;
4. Γιατί ενδιαφέρεστε να δουλέψετε σ' αυτήν την εταιρεία;
5. Γιατί διαλέξατε αυτόν τον τομέα;
6. Γιατί θα πρέπει να σας προσλάβουμε;
7. Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι σας;
11. Πώς ταιριάζει η προηγούμενη εμπειρία σας με τη δουλειά που κάνουμε εδώ;
12. Γιατί φύγατε από την προηγούμενη εργασία σας;
14. Πώς σας περιγράφουν οι άλλοι;
15. Πείτε μου για την εκπαίδευση και τη μόρφωσή σας.

Κλειστές ερωτήσεις (close- ended questions)

Κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης επιλογής προσωπικού, οι κλειστές ερωτήσεις πρέπει κατά κανόνα να αποφεύγονται, γιατί προκαλούν μονολεκτικές απαντήσεις του υποψήφιου (π.χ ναι, όχι, μάλιστα κ.λ.π), από τις οποίες δεν είναι δυνατό να εξαχθούν ανάλογα συμπεράσματα και πληροφορίες για τον εξεταστή.

Παρατίθενται πιο κάτω μερικά παραδείγματα κλειστών ερωτήσεων (προς αποφυγή):

- Υποθέτω ότι η τελευταία εργασία σας ήταν αρκετά υπεύθυνη.
- Νομίζετε ότι έχετε τα απαιτούμενα προσόντα γι' αυτή τη θέση;
- Η συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας ήταν αρμονική;
- Πιστεύετε ότι οι αποφάσεις τις οποίες παίρνατε κατά το διάστημα της εργασίας ήταν σωστές;
- Είχατε καλούς βαθμούς κατά τη διάρκεια των σπουδών σας στο Πανεπιστήμιο;
- Είστε φιλόδοξος;
- Είστε ικανοποιημένος με την εξέλιξή σας κατά τα τελευταία χρόνια;
- Είστε οικονομικά ανεξάρτητος;
- Σας αρέσει το διάβασμα;
- Έχετε ελεύθερο χρόνο;

Είναι προφανές ότι εάν ο εξεταστής παρασυρθεί σε ερωτήσεις όπως οι παραπάνω, τότε το έργο της εκτίμησης των προσόντων του υποψηφίου θα καταστεί αδύνατο.

3. Τελειώνοντας μία συνέντευξη..

Μετά την πάροδο του αναλογούντα χρόνου, η κατάσταση έχει διαμορφωθεί ως εξής:

α. Ο υποψήφιος δεν κρίνεται κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση, οπότε είναι σκόπιμο να του ανακοινωθεί αυτό αμέσως, ή

β. Ο υποψήφιος κρίνεται ότι μπορεί να διεκδικήσει τη θέση, οπότε θα πρέπει να του δοθεί λίγος χρόνος (5 ή 10 λεπτά), κατά την διάρκεια του οποίου θα μπορεί να ζητήσει διάφορες πληροφορίες σχετικές με την θέση, ή την εταιρία γενικότερα.

γ. Αν τέλος διαπιστωθεί ότι ο υποψήφιος είναι μία εξαιρετική περίπτωση, η οποία δεν πρέπει να χαθεί για την εταιρία, τότε ο εξεταστής οφείλει να τον ενθαρρύνει όσο μπορεί, κανονίζοντας μία άλλη συνάντηση, ρωτώντας τον πότε πιστεύει ότι μπορεί να είναι διαθέσιμος για εργασία, συζητώντας το μισθολογικό κ.λ.π.

6.6 Test (δοκιμασία)

Τα tests μπορεί να είναι πολύτιμα όργανα επιλογής, αλλά αν δεν γίνει αντιληπτή η σημασία τους και δεν χρησιμοποιηθούν σωστά, είναι επικίνδυνα και παραπλανητικά.

Τα tests μπορεί να έχουν σκοπό να αποκαλύψουν τις δυνατότητες των υποψηφίων σε σχέση με το επάγγελμα ή μπορεί να έχουν σκοπό να αποκαλύψουν την προσωπικότητά τους.

Τύποι test μεγίστης απόδοσης είναι οι παρακάτω:

1. Test εξυπνάδας: μετράει την ικανότητα να ανταπεξέλθει το άτομο σε ένα πρόβλημα και πόσο γρήγορα μπορεί να το κάνει αυτό.
2. Test ικανότητας: μετράει την ταχύτητα του ατόμου σε μια ειδική δραστηριότητα.
3. Test επιτευγμάτων: μετράει το βαθμό ή την επιδεξιότητα σε ορισμένους τομείς, π.χ. γραφομηχανή, ορθογραφία κλπ.

Τα τεστ επιτευγμάτων μπορούν να βοηθήσουν την εκτίμηση των επαγγελματικών ικανοτήτων των εργαζομένων, χωρίς σημαντικές πιθανότητες σφάλματος. Για παράδειγμα το μαγείρεμα ενός πιάτου για ένα μάγειρα ή το σερβίρισμα ενός τραπέζιου για ένα σερβιτόρο, είναι τεστ που μας αποκαλύπτουν τις επαγγελματικές τους δυνατότητες. Δεν αποκαλύπτουν όμως τη συνέπεια, την τιμιότητα, τη σταθερότητα στην απόδοση και πολλά ακόμη στοιχεία σχετικά με την επαγγελματική προσωπικότητα του υποψηφίου.

7 Το σχέδιο των επτά σημείων (The seven points plan)

Το σχέδιο περιλαμβάνει μία σειρά ερωτημάτων, τα οποία συγκεντρώνονται κάτω από επτά κυρίως τομείς

Κατά τη χρησιμοποίηση αυτού του σχεδίου θα πρέπει να τονισθεί ότι η σειρά με την οποία αναπτύσσονται οι επτά τομείς δεν είναι ανάλογη με τη σημασία τους.

Η σημασία κάθε τομέα θα εξαρτηθεί κύρια από τη φύση της εκάστοτε εργασίας, καθώς κι από τις άλλες πληροφορίες, οι οποίες θα συγκεντρωθούν από τον εξεταστή, μετά τη συνέντευξη της επιλογής του υποψήφιου.

7.1 Σκοπός

Ο κύριος σκοπός αυτού του σχεδίου είναι η ορθή εκτίμηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και του κατά πόσο κρίνονται κατάλληλοι για μία συγκεκριμένη θέση.

Οι ερωτήσεις οι οποίες θα υποβληθούν στον υποψήφιο κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, καλό θα ήταν να σχεδιαστούν με βάση το σχέδιο των επτά σημείων, χωρίς όμως πάντοτε αυτό ν' αποτελεί τον κανόνα.

Στο σχέδιο αυτό υπάρχουν ερωτήσεις και για τον εξεταστή, κι αυτές είναι ερωτήσεις τις οποίες θα πρέπει να υποβάλλει στον εαυτό του σχετικά με τον υποψήφιο.

7.2 Τα επτά σημεία

1. Φυσικές ικανότητες- εμφάνιση

- Φυσικό ελάττωμα ή πρόβλημα υγείας που έχει ο υποψήφιος, το οποίο μπορεί να είναι σημαντικό στην εκτέλεση της εργασίας, για την οποία προορίζεται.
- Καταλληλότητα της εμφάνισής του.
- Συμπεριφορά και ομιλία.

2. Μόρφωση- εκπαίδευση- εμφάνιση

- Είδος εκπαίδευσης και επίπεδο μόρφωσης που διαθέτει ο υποψήφιος.
- Επιδόσεις κατά τη διάρκεια των σπουδών του.
- Μαθήματα στα οποία ήταν πιο δυνατός ή πιο αδύνατος.
- Αν κέρδισε ποτέ υποτροφία ή βραβείο.
- Επαγγελματική εκπαίδευση.
- Εμπειρία στην ειδικότητά του.

Επαγγελματική εξέλιξη στο διάστημα της προϋπηρεσίας του.

Σ' αυτό τον τομέα θα πρέπει να διερευνηθεί η επαγγελματική εκπαίδευση του υποψηφίου, είτε πρόκειται για εκπαίδευση εντός της εταιρίας, είτε για συμμετοχές σε σεμινάρια, συνδιασκέψεις κ.λπ. .

Ο εξεταστής μπορεί να διαπιστώσει την εμπειρία και την προϋπηρεσία του υποψηφίου με τις παρακάτω ερωτήσεις.

- Από την επαγγελματική του πείρα, ποιες ενδείξεις θα μπορούσαν να βοηθήσουν στον προσδιορισμό της καταλληλότητας του υποψηφίου για το είδος της εργασίας για την οποία προορίζεται;

- Ποιες ακριβώς είναι οι γνώσεις του;
- Τι δεν γνωρίζει, το οποίο όμως θα έπρεπε να γνωρίζει;
- Ποιο από τα προηγούμενα καθήκοντά του δεν του ήταν ευχάριστο;
- Τι παράπονα είχε από τον εργοδότη του;
- Σε ποιόν αναφερόταν;
- Είχε ποτέ προαχθεί; Αν ναι σε ποια θέση;

3. Νοημοσύνη

Είναι γεγονός ότι το πιο δύσκολο πράγμα κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης επιλογής προσωπικού είναι να προσδιοριστεί το επίπεδο νοημοσύνης των υποψηφίων.

Έχει αποδειχθεί ότι είναι λάθος να προσδιορίζεται αυτό το επίπεδο από πληροφορίες οι οποίες έχουν σχέση με την μόρφωση και την προϋπηρεσία του υποψηφίου.

Οποσδήποτε ένας τρόπος ο οποίος είναι σήμερα πολύ διαδεδομένος είναι η χρήση του τεστ νοημοσύνης. Διαφορετικά το επίπεδο νοημοσύνης είναι δυνατό να προσδιοριστεί κατά προσέγγιση από τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου (επαγγελματικά αλλά και εξωεπαγγελματικά), την ωριμότητα των σκέψεών του, τη ρεαλιστικότητα των στόχων του, καθώς και την ακρίβεια με την οποία ρίχνει φως σε κύρια θέματα κατά την διάρκεια της συζήτησης.

4. Ειδικές ικανότητες

Με τον όρο ειδικές ικανότητες εννοούμε, ότι ο υποψήφιος διαθέτει κάποιο ταλέντο, το οποίο ο εξεταστής δύναται να διαπιστώσει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης (π.χ. ταλέντο σε μηχανολογικά θέματα, πολύ καλή κοινωνική συμπεριφορά, πολύ καλός συζητητής και με πλούσιο λεξιλόγιο, ταλέντο στη μουσική ή στη ζωγραφική κ.λ.π)

Όταν όμως λέμε ότι ένας άνθρωπος έχει υψηλό βαθμό ικανοτήτων σε π.χ. μηχανολογικά θέματα, αυτό δεν σημαίνει ότι είναι καλλίτερος απ' ότι ο περισσότερος κόσμος στο να αντιλαμβάνεται μηχανολογικά θέματα.

Μπορεί να είναι ανώτερος σ' αυτόν τον τομέα από πολλούς άλλους, όχι όμως επειδή διαθέτει περισσότερο ταλέντο, αλλά επειδή έχει υψηλότερο δείκτη νοημοσύνης ή επειδή είχε στην επαγγελματική του ζωή περισσότερες ευκαιρίες για ν' ασχοληθεί και να επιλύσει μηχανολογικά προβλήματα.

Κατά συνέπεια **ειδική ικανότητα** δεν σημαίνει **ασυνήθιστη ικανότητα**. Σημαίνει στην κυριολεξία **εξειδικευμένη ικανότητα**.

Πρέπει επίσης να τονιστεί ότι κατά την επιλογή υποψηφίων για μία θέση, σπανίως απαιτούνται ειδικές ικανότητες.

5. Ενδιαφέροντα

Τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου μπορεί να είναι αξιόλογα, πρακτικά, εποικοδομητικά. Επίσης μπορεί να είναι επαγγελματικού, κοινωνικού ή καλλιτεχνικού περιεχομένου.

Ένα από τα πιο συχνά λάθη που γίνονται κατά την εξέταση ενός υποψηφίου είναι το ότι ο εξεταστής καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι καλός σε κάτι, για το οποίο ο ίδιος ο υποψήφιος έχει δηλώσει ότι απλώς ενδιαφέρεται. Το ενδιαφέρον για κάτι δεν προϋποθέτει πάντοτε την καλή γνώση του θέματος.

6. Τάσεις χαρακτήρα- συμπεριφορά

- Επιρροή του υποψηφίου επάνω στους άλλους ανθρώπους.
- Χαρακτήρας σταθερός και αξιόπιστος.
- Δείχνει να εμπιστεύεται τον εαυτό του.

Είναι φανερό ότι στην προκειμένη περίπτωση μελετούμε συγκεκριμένες ιδιότητες του υποψηφίου, οι οποίες ανήκουν συνήθως σε τομείς, όπως η προσωπικότητα η συμπεριφορά του, ή ο χαρακτήρας του.

Άλλες σημαντικές ερωτήσεις, που θα πρέπει να υποβάλει ο εξεταστής στον εαυτό του για τον υποψήφιο, προκειμένου να μπορέσει να σχηματίσει μία όσο το δυνατό πιο πλήρη εικόνα για τον χαρακτήρα, τη συμπεριφορά ή ακόμα και τις δυνατότητες του υποψηφίου, είναι οι ακόλουθες:

- Δείχνει ότι μπορεί ν' αποτελέσει ένα αξιόλογο μέλος μιας ομάδας ανθρώπων;
- Πόσο τον υπολογίζουν οι γύρω απ' αυτόν;
- Μετρά η γνώμη του;
- Είναι ικανός να πείθει τους άλλους να κάνουν αυτό που θέλει ο ίδιος να κάνουν;
- Είναι η συμπεριφορά του η αρμόζουσα;

- Δείχνει ο τύπος του ανθρώπου για τον οποίο με απόλυτο εμπιστοσύνη θα λέγαμε «δεν θα το έκανε ποτέ αυτό» ή αντιστρόφως, «ποτέ δεν ξέρεις τι σχεδιάζει να κάνει μετά»;
- Δείχνει ότι μπορεί να επιλύσει κάποιο πρόβλημα με επιτυχία και χωρίς βοήθεια, ή θα πρέπει να έχει πάντοτε κάποιον δίπλα του, ο οποίος θα τον καθοδηγεί στις πράξεις του;

7. Συνθήκες

- Συνθήκες κάτω από τις οποίες ζει με την οικογένειά του ο υποψήφιος.
- Αν εργάζονται τα λοιπά μέλη της οικογένειάς του.
- Αν του είναι εύκολο να αλλάξει τόπο κατοικίας, είτε για να έλθει πιο κοντά στον τόπο της εργασίας του, είτε για πιθανή μετάθεσή του σε άλλη περιοχή, όπου διαθέτει εγκαταστάσεις η επιχείρηση.
- Αν έχει δικό του συγκοινωνιακό μέσο.
- Πόση ώρα χρειάζεται για να προσέλθει με τα συνήθη μέσα συγκοινωνίας στην εργασία του.
- Άλλη εργασία (π.χ. μαγαζί, εμπόριο), με την οποία απασχολείται τον ελεύθερο χρόνο του.

Είναι προφανές ότι με τέτοιου είδους ερωτήσεις είναι δυνατό να διαπιστώσει ο εξεταστής προβλήματα τα οποία θα παίξουν σπουδαίο ρόλο στην απόδοση του εργαζομένου στο μέλλον.

Προβλήματα τα οποία τη στιγμή της συνέντευξης ο υποψήφιος δείχνει ότι δεν τα υπολογίζει, είτε γιατί έχει απόλυτη ανάγκη για εργασία, είτε λόγω κακής εκτίμησης.

8 Εγκατάσταση νεοπροσληφθέντων

Η διαδικασία εγκατάστασης των νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων είναι άμεσα συνδεδεμένη με το βαθμό που οι ίδιοι αποδίδουν στο μέλλον.

Η εγκατάσταση των νέων εργαζομένων πρέπει να γίνεται σταδιακά, με προσοχή και ανθρωπιά.

9 Πρόγραμμα εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων

Η ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων σε μία τουριστική επιχείρηση, αποτελεί ένα ουσιαστικό τμήμα του γενικού προγράμματος της ανάπτυξής της.

Ο κύριος σκοπός ενός ενημερωτικού προγράμματος εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων είναι, αφ' ενός μεν να παρέχει σ' αυτούς μία ευχάριστη και φιλική υποδοχή, αφ' ετέρου δέ να τους προσαρμόσει στο νέο περιβάλλον όσο γίνεται πιο σύντομα, έτσι ώστε να πετύχουν τη μεγαλύτερη και καλύτερη απόδοση της εργασίας τους.

Το πρόγραμμα αυτό διαφέρει φυσικά, ανάλογα με το μέγεθος της τουριστικής επιχείρησης και το είδος της απασχόλησης του καθ' ενός και αναφέρεται σέ δύο προσεγγίσεις του θέματος, την **τυπική** και την **ουσιαστική**, που αναλύονται με πολλές λεπτομέρειες στη συνέχεια.

9.1 Πλεονεκτήματα ενός τέτοιου προγράμματος

α. Το πρώτο και κυριότερο πλεονέκτημα ενός τέτοιου προγράμματος, είναι η καλή αφομοίωση και προσαρμογή του νεοπροσληφθέντος στην ομάδα των συναδέλφων του με την οποία εργάζεται αλλά και στην τουριστική επιχείρηση γενικότερα.

Εδώ θα πρέπει να τονισθεί ότι η πιο κρίσιμη περίοδος για ένα νεοπροσληφθέντα είναι οι πρώτοι έξι μήνες. Εάν δηλ. κάποιος σκοπεύει να φύγει από την εταιρία, είναι εξακριβωμένο ότι η πιο πιθανή περίοδος για να το πραγματοποιήσει, είναι αυτή των πρώτων έξι μηνών. (ύστερα από μελέτες του " Ινστιτούτου Διευθύνσεως Προσωπικού " της Μεγάλης Βρετανίας).'

β. Κατά δεύτερο λόγο το πρόγραμμα συντελεί στη μείωση του αριθμού των εργαζομένων που φεύγουν από την επιχείρηση, με αποτέλεσμα τη μείωση των εξόδων για την ανεύρεση προσωπικού.

γ. Η επιτυχημένη προσαρμογή του εργαζομένου στο νέο περιβάλλον της εργασίας αυξάνει την ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία του.

δ. Σε ότι αφορά την ασφάλεια του προσωπικού και τα εργατικά ατυχήματα, είναι γεγονός ότι εάν το πρόγραμμα έχει επιτυχία, τότε έχουμε μείωση του αριθμού των ατυχημάτων.

9.2 Εφαρμογή του προγράμματος

Όταν μιλάμε για " Ενημερωτικό πρόγραμμα εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων" σε μία τουριστική επιχείρηση, αναφερόμαστε σε δύο διαφορετικές προσεγγίσεις του θέματος.

α. **"Τυπική ή συμβατική"** προσέγγιση

β. **"Ουσιαστική "** προσέγγιση

Η **" Τυπική "** προσέγγιση του θέματος δίνει έμφαση στην πολιτική που ακολουθείται από την τουριστική επιχείρηση, όσον αφορά στις συνθήκες και στους όρους εργασίας, την ιστορία της επιχείρησης, την ασφάλιση και τους κανονισμούς ασφάλειας του προσωπικού, τις διάφορες πρόσθετες παροχές της εταιρίας κ.λπ.

Γενικά ο σκοπός ενός τέτοιου προγράμματος είναι να παρουσιάσει στο νεοπροσληφθέντα όλα τα σχετικά με τις δραστηριότητες της τουριστικής επιχείρησης, τα επιτεύγματά της, την καλή της φήμη στην αγορά, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις κάθε εργαζομένου κ.λ.π.

Όταν σχεδιάζουμε ένα τέτοιο πρόγραμμα θα πρέπει φυσικά κατά κύριο λόγο να λάβουμε υπόψη το επαγγελματικό ή μορφωτικό επίπεδο του νεοπροσληφθέντος ως εξής:

(1) Ανώτερο Επίπεδο (Στελέχη_ Διευθυντές).

Σ' αυτό το επίπεδο η διεύθυνση προσωπικού έχει την υποχρέωση να κατατοπίσει το νεοπροσληφθέντα σχετικά με την ιστορία της επιχείρησης, την οικονομική πολιτική που ακολουθεί για τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα μελλοντικά προγράμματά της, τον κανονισμό λειτουργίας της κ.α.

Επίσης πληροφορίες ατομικού ενδιαφέροντος, που αφορούν την:

α) Μισθοδοσία

β) Φόρο εισοδήματος

γ) Είδη αδειών

δ) Συνταξιοδότηση

ε) Διάφορες κρατήσεις

στ) Ασφάλεια ζωής, ατυχημάτων και ευρείας ιατρονοσοκομειακής περίθαλψης (Εφ' όσον φυσικά, υπάρχουν)

ζ) Προοπτικές εξέλιξης και προαγωγών

η) Καθώς και διάφορες πρόσθετες παροχές (Υποτροφίες παιδιών, δώρο γάμου κ.λ.π.), που ενδιαφέρουν ειδικά τα νέα στελέχη που προσλαμβάνονται στην τουριστική επιχείρηση.

Μια έστω και σύντομη συνάντηση του νεοπροσληφθέντος με τη διεύθυνση της εταιρίας είναι πολύ χρήσιμη.

2. Άλλα επίπεδα

Όσον αφορά στα άλλα επίπεδα του νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού, βρίσκεται στην κρίση του διευθυντή προσωπικού, το κατά πόσο θα έπρεπε να τους ενημερώσει με μία συντομότερη έκδοση της ιστορίας της εταιρίας, την πολιτική που ακολουθεί κ.λ.π. .

Βασικού ενδιαφέροντος όμως παραμένει η ενημέρωση του νεοπροσληφθέντος στα ζητήματα ατομικού του ενδιαφέροντος (μισθοί και ημερομίσθια, υπερωρίες, συνθήκες εργασίας, ασφάλιση, άδεια κ.λπ.).

Επίσης άλλα θέματα που αφορούν άμεσα το νεοπροσληφθέντα είναι:

- ζητήματα ασφάλειας,
- λεπτομερής υπόδειξη των κινδύνων, που πιθανόν να διατρέχει κατά την εκτέλεση της εργασίας του,
- η διαδικασία υποβολής τυχόν παραπόνων, καθώς και
- πλήρης ξενάγησή του στους χώρους ενδιαίτησης της εταιρίας.

Θα πρέπει να τονισθεί ότι σ' αυτά τα επίπεδα δεν είναι απαραίτητο για τη διεύθυνση της τουριστικής επιχείρησης να συναντήσει το νεοπροσληφθέντα. Ο κύριος λόγος γι' αυτό, είναι ότι ο νεοπροσληφθείς ενδιαφέρεται κυρίως να γνωρίσει το διευθυντή του τμήματος και όχι το γενικό διευθυντή της τουριστικής επιχείρησης, στην οποία πρόκειται να εργαστεί.

β). "Ουσιαστική" προσέγγιση

Στην ουσιαστική προσέγγιση του θέματος δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στις βασικές ανάγκες του νεοπροσληφθέντος σαν άτομο, καθώς επίσης και στο πως θα προσαρμοστεί πιο σύντομα στο νέο περιβάλλον της εργασίας του.

Είναι γεγονός ότι οποιοσδήποτε νεοπροσλαμβανόμενος σε μία τουριστική επιχείρηση, ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τις σχέσεις του με τους άλλους συναδέλφους του και τον άμεσα ιεραρχικά ανώτερό του. Αισθάνεται επιφυλακτικός σχετικά με την κατάσταση που επίκειται να αντιμετωπίσει. Από την άλλη πλευρά οι συνάδελφοί του

ασφαλώς θα είναι επιφυλακτικοί σχετικά με το νεοπροσληφθέντα, απλά και μόνο επειδή δεν γνωρίζουν τίποτα σχετικό με το άτομό του.

Κάτι άλλο επίσης που απασχολεί σε αρκετά μεγάλο βαθμό το νεοπροσληφθέντα είναι ο βαθμός σύγκρισης της απόδοσής του στην εργασία, με αυτόν των άλλων συναδέλφων του. Αισθάνεται άγχος γιατί φοβάται μήπως δεν κατορθώσει να κρατήσει την απόδοσή του σε υψηλό βαθμό, ανάλογο με το βαθμό των άλλων συναδέλφων του. Και πρέπει να τονιστεί εδώ, ότι είναι αυτοί οι ίδιοι οι συνάδελφοί του που θα έπρεπε να τον βοηθήσουν να ξεπεράσει αυτό το άγχος.

Σε γενικές ομως γραμμές, είναι αυτή η **ουσιαστική** προσέγγιση του θέματος που έχει ένα εντελώς κοινωνικό χαρακτήρα και θα εξαλείψει κατά το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό όλα αυτά τα ψυχολογικά προβλήματα του νεοπροσληφθέντα.

10 Υπόδειγμα ενημερωτικού προγράμματος εγκατάστασης νεοπροσληφθέντα

Το πρόγραμμα ενημέρωσης των νεοπροσληφθέντων, έχει ως σκοπό την προσαρμογή του στις νέες εργασιακές συνθήκες και διαρκεί τρεις ημέρες:

Πρώτη ημέρα.

Άφιξη του νεοπροσληφθέντος

Κατά την πρώτη ημέρα θα πρέπει να πούμε στο νεοπροσληφθέντα να έρθει μισή ώρα αργότερα από την κανονική έναρξη εργασίας, έτσι ώστε αυτός:

- (1) να αισθανθεί ότι τυγχάνει ιδιαίτερης ατομικής μεταχείρισης και
- (2) να έχει την ευκαιρία να δει όλο το προσωπικό της τουριστικής επιχείρησης να εργάζεται στις θέσεις του.

Τυπικό σκέλος του προγράμματος.

Μόλις φθάσει ο νεοπροσληφθείς, η Διεύθυνση Προσωπικού οφείλει:

- (1). Να συγκεντρώσει όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά για την πρόσληψή του.
- (2). Να εφοδιάσει το νεοπροσληφθέντα με τα παρακάτω έγγραφα:
 - α. Μία έκθεση του Διοικητικού Συμβουλίου περασμένης χρήσης, έτσι ώστε να μπορέσει να σχηματίσει μία, όσο το δυνατό γίνεται, πιο ρεαλιστική εικόνα της εταιρίας και των δραστηριοτήτων της.

β. Με έγγραφο που να περιέχει πληροφορίες γενικού ενδιαφέροντος, που αφορούν σε:

- Μισθοδοσία (τρόπος πληρωμής, υπερωρίες, ύψος μισθού).
- Διάφορες κρατήσεις (ποσοστό συμμετοχής ασφαλισμένου και εργοδότη στην κοινωνική ασφάλιση, επικουρική ασφάλιση).

Κατηγορίες αδειών (κανονική, βραχείας ασθένειας, γάμου, τοκετού, σπουδαστική, λόγω στράτευσης, άνευ αποδοχών).

γ. Εφοδιασμός του νεοπροσληφθέντος με τον "κανονισμό εργασίας" της εταιρίας.

δ. Με έγγραφο που να περιέχει όλο το προσωπικό της εταιρίας (στον τόπο εργασίας του νεοπροσληφθέντος), καθώς και τα εσωτερικά τους τηλέφωνα.

ε. Με σχεδιάγραμμα που να δείχνει τη διοικητική διάρθρωση του τμήματος, στο οποίο πρόκειται να εργαστεί (ονοματεπώνυμο, θέση εργασίας του καθ ενός).

στ. Με συνοπτικό σχεδιάγραμμα της εταιρίας, που να δείχνει τους χώρους ενδιαίτησης, ανελκυστήρες, τουαλέτες, εξόδους κινδύνου, γραφεία γενικής διεύθυνσης κ.λπ.).

ζ. Με την εγκύκλιο της εταιρίας τη σχετική με τις «οδηγίες λειτουργίας», των κεντρικών γραφείων ή εργοστασίου της εταιρίας.

η. Σε περίπτωση που ο νεοπροσλαμβανόμενος έχει Ι.Χ αυτοκίνητο, συμπληρώνει ένα δελτίο αυτοκινήτου. Στη συνέχεια, εφ' όσον υπάρχει χώρος στάθμευσης, θα πρέπει να εφοδιαστεί με σκαρίφημα του χώρου στάθμευσης αυτοκινήτων της τουριστικής επιχείρησης, καθώς και τους κανόνες κυκλοφορίας σ' αυτό το χώρο. Κατά την περίπτωση που ο νεοπροσλαμβανόμενος δεν έχει Ι. Χ αυτοκίνητο, θα πρέπει να εφοδιαστεί με πίνακα δρομολογίων των λεωφορείων και γενικά των συγκοινωνιακών μέσων με τα οποία εξυπηρετείται η περιοχή της τουριστικής επιχείρησης.

θ. Επίσης θα πρέπει να εφοδιαστεί με τα ειδικά «δελτία αναγγελίας βλάβης», των οποίων θα πρέπει να επεξηγηθεί η χρησιμότητα και ο τρόπος συμπλήρωσής τους από τον ενδιαφερόμενο.

ι. Στη συνέχεια του προγράμματος θα πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στην ενημέρωση του νεοπροσληφθέντος για όλες τις εγκυκλίους ανακοινώσεις της εταιρίας που έχουν σχέση με τις διάφορες πρόσθετες παροχές προς το προσωπικό της και που (οι παροχές) ανεβάζουν το επίπεδο και τη φήμη της εταιρίας, τόσο στα μάτια του νεοπροσληφθέντα, όσο και στην αγορά γενικά.

Αυτές οι εγκύκλιοι- ανακοινώσεις μπορούν να αφορούν στην:

- Ομαδική ασφάλιση κατά των ατυχημάτων.

- Ομαδική ασφάλιση ζωής και ευρεία ιατροφαρμακευτική περίθαλψη όλων των εργαζομένων στην τουριστική επιχείρηση - εταιρία καθώς και των οικογενειών τους.
- Άδεια εργαζομένων σπουδαστών και τεχνικών σχολών.
- Ετήσιες υποτροφίες για τα παιδιά όλων των εργαζομένων στην τουριστική επιχείρηση που σπουδάζουν (σπουδαστών ανωτέρων και ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων εσωτερικού ή εξωτερικού).
- Παροχή από την επιχείρηση, χρηματικής ενίσχυσης στην αρχή κάθε σχολικής περιόδου, όλων των παιδιών μαθητών - σπουδαστών των εργαζομένων στην τουριστική επιχείρηση.
- Παροχή από την εταιρία δώρου γάμου στους νεόνυμφους εργαζομένους της.
- Παροχή από την τουριστική επιχείρηση, σε έκτακτες (και μόνο) περιπτώσεις, ενός ποσού που δεν υπερβαίνει το ύψος του μηνιαίου μισθού του εργαζομένου, με τη μορφή άτοκου δανείου (εξόφληση μέσα σ' ένα χρόνο).
- Τέλος σημαντική προσφορά της επιχείρησης για όλους τους εργαζόμενους αποτελεί συνήθως ο διαμοιρασμός ενός ποσοστού (ενδεικτικά αναφέρεται το 4%) των καθαρών κερδών της περασμένης χρήσης, που πραγματοποιείται στο μέσο περίπου κάθε επόμενης χρήσης, μετά από απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας.
- Άδειες σπουδαστών.
- Διάθεση των προϊόντων που παράγει η τουριστική επιχείρηση με τιμές έκπτωσης.
- Άδεια προσωπικού κατά τη γέννηση παιδιού.
- Αποδοχές μισθωτών λόγω μακράς ασθενείας ή ατυχήματος.
- Οργανόγραμμα της τουριστικής επιχείρησης.

(3). Μετά την επίδοση όλων των παραπάνω αναφερομένων εγγράφων, θα ήταν σκόπιμο, με τη συνοδεία υπαλλήλου της διεύθυνσης προσωπικού, να επισκεφθεί τα διάφορα τμήματα της τουριστικής επιχείρησης, χώρους ενδιαίτησης, ανελκυστήρες, τουαλέτες κ.λπ.

(4). Στη συνέχεια θα πρέπει να δοθεί στο νεοπροσληφθέντα χρόνος για μελέτη κύρια της έκθεσης του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και των υπολοίπων εγγράφων.

(5). Μετά τη μελέτη θα πρέπει να επακολουθήσει συνάντηση του νεοπροσληφθέντος με το διευθυντή προσωπικού, όταν πρόκειται για νέο στέλεχος ή διευθυντή της εταιρίας, ή με στέλεχος διεύθυνσης προσωπικού (αν πρόκειται για απλό υπάλληλο),

για να συζητήσουν πιθανές απορίες του, όπως επίσης και να διαπιστωθεί κατά πόσο αφομοίωσε όλες τις πληροφορίες που του δόθηκαν.

(6). Προς το τέλος της πρώτης μέρας σύντομη συνάντηση με τη διεύθυνση της τουριστικής επιχείρησης (μόνο σε περίπτωση στελέχους), είναι κάτι το απολύτως απαραίτητο.

Δεύτερη ημέρα

Την δεύτερη ημέρα ξεπερνάμε το τυπικό και μπορούμε να προσεγγίσουμε το ουσιαστικό μέρος του προγράμματος.

Ουσιαστικό σκέλος του προγράμματος

Κύριος σκοπός του ουσιαστικού σκέλους του προγράμματος είναι να μειώσει όσο το δυνατό περισσότερο τα κάθε φύσης προβλήματα, που μπορούν να απασχολήσουν το νεοπροσληφθέντα, με αποτέλεσμα τη γρήγορη προσαρμογή του στο περιβάλλον της εργασίας του και τη μεγιστοποίηση της απόδοσής του.

1. Μετά την προσέλευση του νεοπροσληφθέντος την κανονική ώρα έναρξης εργασίας:

- Όταν πρόκειται για στέλεχος ή διευθυντή, επίσκεψη με το διευθυντή προσωπικού στα διάφορα τμήματα της τουριστικής επιχείρησης, με σκοπό να γνωρίσει τους υπόλοιπους διευθυντές (της).
- Διαφορετικά με τη βοήθεια στελέχους ή ακόμα και υπάλληλου της διεύθυνσης προσωπικού, γνωριμία του νεοπροσληφθέντος με το διευθυντή του τμήματος που πρόκειται να εργασθεί.

2. Στη συνέχεια:

(α) Προκειμένου για στέλεχος ή διευθυντή, ο ίδιος ο διευθυντής προσωπικού θα πρέπει να τον συνοδεύσει στο τμήμα που πρόκειται να εργασθεί. Εδώ θα πρέπει να τονισθεί ότι πρέπει να έχει προηγουμένως τοποθετηθεί στο γραφείο του μελλοντικού διευθυντή ή στελέχους, έγγραφο που περιέχει στοιχεία του προσωπικού ολόκληρου του τμήματος (ονοματεπώνυμο, είδος εργασίας, προϋπηρεσία, προσόντα, μισθό).

(β) Διαφορετικά η διεύθυνση προσωπικού πρέπει να εφοδιάσει το νεοπροσληφθέντος με σχεδιάγραμμα που περιέχει περιληπτικά στοιχεία των συναδέλφων του τμήματός του (ονόματα, είδος εργασίας, προϋπηρεσία).

Επίσης ο διευθυντής του τμήματος του νεοπροσληφθέντα πρέπει να έχει προηγουμένως εφοδιαστεί με σημείωμα που να περιέχει όλα τα στοιχεία του νεοπροσληφθέντα (ονοματεπώνυμο, προσόντα, προϋπηρεσία, είδος εργασίας για το οποίο αυτός προτείνεται, μισθό).

3. Στο επόμενο στάδιο:

(α) Προκειμένου για στέλεχος ή διευθυντή, ο διευθυντής προσωπικού θα πρέπει να κάνει τις απαραίτητες συστάσεις με όλο το προσωπικό του τμήματος και να δώσει μία σύντομη παρουσίαση, σχετικά με την ταυτότητα και τα προσόντα του νέου στελέχους ή διευθυντή.

(β) Σε περίπτωση απλού υπαλλήλου, ο διευθυντής του τμήματος, στο οποίο πρόκειται να εργαστεί ο νεοπροσλαμβανόμενος, οφείλει να κάνει συστάσεις του νεοπροσληφθέντος με τους συναδέλφους του και να παρουσιάσει το νέο εργαζόμενο, αναφερόμενος στην ταυτότητα και τα προσόντα του.

(γ) Ύστερα προτείνεται ένα διάλειμμα για « καφέ», κατά προτίμηση μαζί με κάποιο συνάδελφο του νεοπροσληφθέντος.

(δ) Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει μία ανάλυση στο νεοπροσληφθέντα, σχετικά με το είδος της εργασίας που πρόκειται να αναλάβει, τη σχέση της εργασίας του με αυτή των άλλων τμημάτων, τους όρους και τις συνθήκες εργασίας σ' αυτό το συγκεκριμένο τμήμα κ.λπ. (γενική ενημέρωση).

Γενικά πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία στην όσο το δυνατό καλύτερη προσαρμογή του νεοπροσληφθέντα στο νέο περιβάλλον και στις νέες συνθήκες εργασίας.

Τρίτη ημέρα

Έναρξη κανονικής ενημέρωσης

Τη τρίτη ημέρα αρχίζει η κανονική ενημέρωση του νεοπροσληφθέντα στο αντικείμενο της εργασίας του.

Η ευθύνη της επιτυχημένης και συνεπώς αποτελεσματικής ενημέρωσης μετατοπίζεται τώρα στο διευθυντή του τμήματος που εργάζεται.

Ο διευθυντής είναι υποχρεωμένος να φτιάξει πρόγραμμα πλήρους ενημέρωσης ανάλογο με την ειδίκευση του καθ' ενός.

Μετά το τέλος της ενημέρωσης (όσο γίνεται πιο σύντομα) του νεοπροσληφθέντα διευθυντής του τμήματός του οφείλει να αναφέρει γραπτά στη διεύθυνση προσωπικού τα γενικά αποτελέσματα του "προγράμματος ενημέρωσης".

Οι λόγοι για τους οποίους η αξιολόγηση προγραμμάτων αυτού του είδους είναι απολύτως απαραίτητη, αναφέρονται λεπτομερώς στη συνέχεια.

Αξιολόγηση της επιτυχίας ή μη του προγράμματος

Είναι γεγονός ότι η επιτυχία των προγραμμάτων αυτού του είδους απαιτεί μία αξιολόγηση του κάθε προγράμματος, μετά τη πραγματοποίησή του.

Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί με τρεις τρόπους :

α. Ο πρώτος τρόπος είναι με τη διεξαγωγή ενός συνέντευξης, κατά προτίμηση διεξαγομένης από το τμήμα που εργάζεται ο νεοπροσληφθείς, για να διαπιστωθεί κατά πόσο ωφελήθηκε από το πρόγραμμα.

β. Ο δεύτερος τρόπος που μπορούμε να πούμε ότι έχει αρχίσει να γίνεται περισσότερο δημοφιλής στις διάφορες επιχειρήσεις, είναι το να υποβάλλεται ο νεοπροσληφθείς σε ειδικό γραπτό τεστ.

γ. Ο τρίτος τρόπος αφορά στη παρακολούθηση του νέου υπαλλήλου στην εργασία του, απ' όπου θα φανεί ο βαθμός προσαρμογής του.

Με αυτό το τρόπο είναι δυνατό να προσδιορισθεί σε πιο βαθμό ο νεοπροσληφθείς κατόρθωσε να αφομοιώσει το πρόγραμμα για το οποίο μιλάμε, καθώς και για να συγκεντρωθούν διάφορες χρήσιμες πληροφορίες, τις οποίες αναφέρουμε αναλυτικά στη συνέχεια.

Κατά πόσο ωφελήθηκε ο νεοπροσληφθείς από το πρόγραμμα.

- Αν υπάρχει ανάγκη βελτίωσης του προγράμματος και σε ποιά σημεία.
- Αν χρειάζεται ο νεοπροσληφθείς παραπάνω μόρφωση ή εκπαίδευση.
- Αν πρέπει ο νεοπροσληφθείς να ενημερωθεί ξανά.
- Αν δίνεται η δυνατότητα στη διεύθυνση προσωπικού να ελέγξει την ποτελεσματικότητα της τεχνικής επιλογής προσωπικού ή όχι.

Έχει γίνει κατά συνέπεια η εκλογή του κατάλληλου προσώπου για την κατάλληλη θέση;

- Σε περίπτωση αποτυχίας του νεοπροσληφθέντα τι πρέπει να κάνουμε μ' αυτόν.

Πρέπει να απολυθεί;

Πρέπει να ενημερωθεί εκ νέου;

Εάν ο νεοπροσληφθείς αποτύχει τελείως, είναι πολύ πιο εύκολο για την επιχείρηση να τον απολύσει σ' αυτή την αρχική περίοδο παρά στο μέλλον.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Dennis Lock «Μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων» Έλλην 2007

Weiner B. *“Human Motivation”* Springer Verlag, N.Y. 1985

Κανελλόπουλος Χαραλ. Κ. / Κατσιούλα Ευαγγ. Ι. «Διοίκηση Προσωπικού». Ευρωτύπ. Αθήνα 1983

Λαλούμης Δ & Ρούπας Β. «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων» Interbooks, Αθήνα 1997

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

Εκπαίδευση Προσωπικού στις Τουριστικές Επιχειρήσεις

ΣΥΝΟΨΗ: Η εκπαίδευση του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μία πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα. Η εκπαίδευση είναι το κύριο μέσο για να προσαρμόσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητές τους στις συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης και να βελτιώνονται συνεχώς, αυξάνοντας την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος.

1 Η έννοια της επαγγελματικής εκπαίδευσης

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό.

Η επαγγελματική εκπαίδευση στις τουριστικές επιχειρήσεις, είναι εκπαίδευση τόσο των χεριών όσο και του πνεύματος, δηλαδή απόκτηση χειρονακτικών ειδικοτήτων πλαισιωμένων με τεχνικές γνώσεις και ανώτερη πνευματική κατάρτιση.

Ασχολείται με 3 επίπεδα αλλαγής στον ανθρώπινο οργανισμό:

- ικανότητα για λήψη γνώσεων,
- ανθρώπινες σχέσεις, και
- τεχνικές ικανότητες.

Η δεξιοτεχνία στις ανθρώπινες σχέσεις, δηλαδή η ικανότητα ελέγχου και επιρροής των προσωπικών μας αισθημάτων και των άλλων, παίζει σημαντικό ρόλο κύρια στη σχέση ανάμεσα στον πελάτη και στον υπάλληλο και γενικά στην τεταμένη ατμόσφαιρα που συναντάται σε μία δραστήρια τουριστική επιχείρηση.

Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να εμπλουτίσει και να εξοικειώσει τους εργαζόμενους με τις ειδικές εκείνες πληροφορίες, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν ασφαλέστερα και αποδοτικότερα τα καθήκοντά τους, έχοντας πάντοτε μεγάλη συνεργασία.

Στόχος είναι η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της εξειδικευμένης εκπαίδευσης και η δημιουργία οικονομικών και κοινωνικών κινήτρων στους εργαζόμενους, οι οποίοι θα γίνουν τέλειοι γνώστες της εξειδικευμένης εργασίας τους.

1.1 Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές μονάδες

Εξαιτίας του ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι έρχονται και σε άμεση αλλά και σε έμμεση επαφή με το κοινό, η εκπαίδευσή τους παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες. Ένα ελάττωμα σε ένα μηχάνημα είναι λιγότερο τραγικό από ένα λεκιασμένο σεντόνι στο κρεβάτι του πελάτη.

Επίσης ένα μεγάλο ποσοστό ξενοδοχοϋπαλλήλων έχουν την τάση να μεταπηδούν από το ένα επάγγελμα στο άλλο και έτσι παρουσιάζονται ψυχολογικά ασταθείς. Πολλοί από αυτούς θεωρούν το επάγγελμά τους πρόσκαιρο και ελάχιστοι επιστρέφουν τον επόμενο χρόνο.

Το 48% των 1.600.000 ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι γυναίκες και μόνον ένα μικρό ποσοστό αναμένεται να κάνει καριέρα. (Το 1/2 των παραπάνω γυναικών έχει ηλικία 65 ετών). Το 62% μιας μισθοδοτικής κατάστασης αποτελείται συνήθως από ανειδίκευτους εργαζόμενους, οι οποίοι πρέπει να εκπαιδευτούν εντός του ξενοδοχείου.

Τα 2/3 αυτών είναι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι, π.χ. βοηθοί σερβιτόρων και το 1/3 υπάλληλοι υποδοχής, ταμίες, αποθηκάριοι κλπ.

Εξαιτίας λοιπόν αυτών των ιδιομορφιών, στα ξενοδοχειακά επαγγέλματα η τελική ευθύνη για την εκπαίδευση των υπαλλήλων απομένει στον επόπτη και όχι στον περαστικό εκπαιδευτή. Ο επόπτης αυτός ανταμείβει ή τιμωρεί τον εργαζόμενο.

1.2 Ιδιομορφίες της εκπαίδευσης στα τουριστικά γραφεία

Η εκπαίδευση προσωπικού τουριστικών γραφείων είναι κάτι που δύσκολα συναντά κανείς. Ελάχιστες σχολές υπάρχουν στην Ελλάδα, τόσο στο χώρο των τουριστικών γραφείων όσο και στο χώρο των ξεναγών. Αποτέλεσμα είναι να συναντά κανείς στο επάγγελμα ανειδίκευτο αλλοδαπό προσωπικό, το οποίο μιλά μεν άριστα με τους τουρίστες που συνοδεύει, δεν έχει όμως το σύνδρομο της Ελληνικής φιλοξενίας.

Υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις σε κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό τουριστικών πρακτορείων στη Ελλάδα. Τα μεγάλα πρακτορεία εκπαιδεύουν τα ίδια το προσωπικό τους, ενώ τα μικρότερα σπάνια εξασφαλίζουν εκπαιδευμένο προσωπικό από τα τμήματα που διαθέτει η Σχολή Τουριστικών Επαγγελματιών ή από Κέντρα Ελευθέρων Σπουδών.

1.3 Ιδιομορφίες της εκπαίδευσης προσωπικού εστιατορίων

Πολλές σχολές εκπαιδεύουν προσωπικό επισιτιστικών επιχειρήσεων. Οι ανάγκες όμως είναι τεράστιες, έτσι ώστε οι πλειοψηφία των εργαζομένων να γνωρίζουν την εστιατοριακή και μαγειρική τέχνη μόνο πρακτικά και κατά συνέπεια μόνο ένα μικρό της μέρος.

Οι ταχύρρυθμες σχολές του Ο.Α.Ε.Δ. βοηθούν σημαντικά στη βελτίωση αυτής της κατάστασης, κάτι στο οποίο εξυπηρετούν τελευταία και τα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης με επαγγελματικά σεμινάρια τα οποία επιδοτούνται από την Ε.Ο.Κ.

2 Προσόντα εκπαιδευτών

Ο Εκπαιδευτής θα πρέπει να είναι ένα άτομο που έρχεται καθημερινά σε επαφή με τους εργαζομένους, έχει δημιουργήσει φιλικές σχέσεις μαζί τους και έχει φροντίσει γενικά να υπάρχει μεταξύ τους ένα ευχάριστο κλίμα.

Τα κυριότερα εκπαιδευτικά προσόντα που πρέπει να έχει είναι:

1. Να γνωρίζει με κάθε λεπτομέρεια το σύνολο των εργασιών που εκτελούνται στο τμήμα του.
2. Να έχει υπομονή, επιμονή και ευφυΐα.
3. Να είναι ευγενικός, εύστροφος, παρατηρητικός και επινοητικός.
4. Να είναι ικανός να παρουσιάσει σωστά ένα θέμα, να έχει λεπτότητα στους τρόπους του και να δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο.
5. Να έχει καλή εμφάνιση, καθαριότητα, σταθερότητα, κατανόηση της ανθρώπινης φύσης και γνώση των στόχων της ξενοδοχειακής μονάδας.

3 Προγράμματα εκπαίδευσης

Για να σχεδιαστούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα και να είναι αποτελεσματικά, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ορισμένες βασικές αρχές:

- α) η εκπαίδευση θεωρείται πετυχημένη αν αναγνωρίζεται ότι η μάθηση είναι μία ενυπάρχουσα ανάγκη των εκπαιδευομένων,
- β) οι άνθρωποι μαθαίνουν σε διαφορετικούς ρυθμούς, έχοντας ξεκινήσει από διαφορετικά επίπεδα γνώσεων και κίνητρα,
- γ) η μάθηση επηρεάζεται αρνητικά από διάφορα συναισθήματα, όπως ο φόβος, η έλλειψη εμπιστοσύνης κλπ.,

δ) η διδασκαλία πρέπει να είναι συχνή και σύντομη, π.χ. ένας εκπαιδευόμενος στη χρήση μαχαιριών κουζίνας είναι προτιμότερο να εκπαιδευτεί σε δέκα 65λεπτα μαθήματα, παρά σε ένα μάθημα 7,5 ωρών,

ε) οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να συμμετέχουν και όχι ν' ακούν παθητικά τον εκπαιδευτή τους, γι' αυτό προτιμότερες μέθοδοι εκπαίδευσης είναι η συζήτηση και η πρακτική εργασία,

στ) η εκπαίδευση πρέπει να χρησιμοποιεί όλες τις αισθήσεις,

ζ) τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να ελέγχονται συχνά.

Ορισμένα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα αναφέρονται στην αύξηση του βαθμού παραγωγικότητας των εργαζομένων στα καθήκοντα που ήδη εκτελούν, γεγονός που θα πραγματοποιηθεί μόνο με την σε βάθος γνώση τους.

Άλλα προγράμματα φροντίζουν την εκπαίδευση εργαζομένων που πρόκειται να μετατεθούν σε άλλες θέσεις εργασίας, αλλά τα νέα καθήκοντα που θα αναλάβουν βρίσκονται στην ίδια στάθμη με εκείνα που είχαν.

Άλλα προγράμματα αποσκοπούν στο να δώσουν γνώσεις στο κατώτερο προσωπικό, για να το βοηθήσουν να εξελιχθεί προς τις ανώτερες βαθμίδες της τουριστικής επιχείρησης.

Άλλα προγράμματα αναφέρονται στο σύνολο των εργαζομένων και αφορούν σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος, π.χ. πρόληψη των ατυχημάτων ή πολιτική της επιχείρησης.

Όλα αυτά τα προγράμματα συμβάλλουν στην αποκατάσταση της επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους της επιχείρησης.

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, τα εκπαιδευτικά προγράμματα προέρχονται από ειδικά στελέχη της και τα μαθήματα γίνονται κατά τη διάρκεια εργασίας ή εκτός του χρόνου αυτής.

Τα προγράμματα πρέπει να ελέγχονται κάθε χρόνο από τον υπεύθυνο για εκπαίδευση.

Πολλές φορές, η τουριστική επιχείρηση αδυνατεί να παρέχει εκπαίδευση στους υπαλλήλους της και έτσι προσφεύγει σε διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα της περιοχής της. Η παρακολούθηση μαθημάτων, π.χ. Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, βοηθά τα νέα, ικανά στελέχη να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και να διευρύνουν τις γνώσεις τους, για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα διάφορα προβλήματα, που θα συναντήσουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Συχνά, στέλνονται στελέχη σε ειδικά ινστιτούτα ή παροτρύνονται στην παρακολούθηση σεμιναρίων και διαλέξεων, καθώς επίσης και στη μελέτη περιπτώσεων και πινάκων.

4 Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Πάντοτε οι διοικούντες επιχειρήσεις θέλουν να βεβαιωθούν για τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης που χρηματοδοτούν. Έτσι οι υπεύθυνοι των προγραμμάτων εκπαίδευσης χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών αυτών προγραμμάτων, όπως είναι η μέτρηση των δεξιοτήτων και γνώσεων πριν και μετά την εκπαίδευση, οι συνεντεύξεις κλπ.

Είναι όμως δύσκολο να διακρίνουμε σε τι ακριβώς οφείλεται μια βελτίωση στην παραγωγή, διότι επιδρούν και άλλοι παράγοντες όπως νέος εξοπλισμός, καλύτερος σχεδιασμός κλπ.

Γι' αυτό μια πιο σίγουρη μέθοδος είναι η σύγκριση δύο ομάδων, εκ των οποίων η μια υποβάλλεται σε εκπαίδευση και η άλλη όχι, οπότε η σύγκριση μας οδηγεί σε πιο αξιόπιστα συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Μια τέτοια μέθοδος σύγκρισης όμως είναι δύσκολη στην εφαρμογή της.

Γενικά, ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό, όταν τοποθετεί τον εργαζόμενο γρήγορα στην παραγωγή, αυξάνει τις ικανότητές του και αντιμετωπίζει εύκολα τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης..

5 Εκπαιδευτική διαδικασία

Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία μεθόδων και τεχνικών, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν, αλλά η εκλογή τους εξαρτάται από τη γνώση η οποία θα πρέπει να μεταδοθεί.

Οι κυριότερες μέθοδοι:

1. Ομιλίες
2. Συζητήσεις
3. Διαλέξεις προσανατολισμού

4. Μελέτη περιπτώσεων
5. Παίξιμο ρόλου και σκέτς
6. Οπτικά βοηθήματα
7. Προγραμματισμένη διδασκαλία

Τα σημαντικότερα εκπαιδευτικά μέσα είναι φίλμς μικρού και μεγάλου μήκους, οι πίνακες, τα σκίτσα, σλάιτς, βιντεοκασέτες, οι μικροφωνικές κασέτες και άλλα οπτικά βοηθήματα.

Ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί, για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση, πρέπει να σχεδιαστεί ένα εκπαιδευτικό πλάνο, που να περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. **Προετοιμασία:** σκοπός της προετοιμασίας είναι το να αισθανθεί άνετα ο εκπαιδευόμενος και να του δημιουργηθεί το ενδιαφέρον για τη νέα του εργασία. Οι δυσκολίες της εργασίας αναφέρονται όπως είναι και όχι μεγαλοποιημένες, ενώ προειδοποιείται ο εργαζόμενος για τους επαγγελματικούς κινδύνους, που πρόκειται να αντιμετωπίσει στη νέα του εργασία και ενθαρρύνεται με μέτρα για την αποφυγή τους.
2. **Παράδοση:** αναπτύσσεται και επιδεικνύεται η εργασία στην οποία θα εκπαιδευτεί ο εργαζόμενος με λογική σειρά και σαφήνεια.
3. **Εφαρμογή:** ο εκπαιδευόμενος προχωρεί μόνος του στην εκτέλεση της διδαχθείσας εργασίας, ενώ ο εκπαιδευτής τον διορθώνει ή επισημαίνει λεπτομέρειες που δεν έγιναν κατανοητές.
4. **Δοκιμασία:** μετράται η ικανότητα του εργαζομένου να εκτελεί την εργασία στο σύνολό της και χωρίς βοήθεια. Τα μέσα που βοηθούν την εκπαίδευση είναι η ομιλία, η επίδειξη, τα βοηθητικά μέσα και οι ερωτήσεις.

6 Η Εκπαίδευση στα Διάφορα Τμήματα της Ξενοδοχειακής Μονάδας

Η Εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου είναι διαφορετική. Κάθε τμήμα έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες και τα σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί προσοχή.

1. Υπάλληλοι υποδοχής: πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να προσφέρουν ικανοποιητική κι ευχάριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες. Ο ρεσεψιονίστ, με κατάλληλη εκπαίδευση, μπορεί να λάβει επαγγελματικές γνώσεις,

να μάθει ξένες γλώσσες και ν' αποκτήσει τακτ και διπλωματία. Απαιτείται εκπαίδευση, ώστε να αποκτηθούν οι απαιτούμενες ικανότητες και η ανάλογη συμπεριφορά, για να μη φθαρεί η διαμονή του πελάτη από αγενή συμπεριφορά. Κύρια απαιτείται συνεχής εκπαίδευση πάνω σε θέματα τεχνολογίας και συγκεκριμένα σε θέματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ηλεκτρονικής πληροφορίας, κλπ.

2. Γκρουμ: ο γκρουμ είναι ο υπάλληλος που έρχεται σ' επαφή με τον πελάτη κατά την άφιξή του και συντελεί στην πρώτη εντύπωση που θα του δημιουργηθεί για το ξενοδοχείο.

Εκτός από τις αποσκευές του πελάτη είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο εφοδιασμού του δωματίου και πρέπει να είναι έτοιμος να απαντήσει σε τυχόν ερωτήσεις που θα του κάνει ο πελάτης.

Η εκπαίδευσή του θα πρέπει ν' αναφέρεται στη βελτίωση της ανάπτυξης των ανθρώπινων σχέσεων και στην προσαρμογή του στα ανάλογα πρότυπα συμπεριφοράς.

3. Κρατήσεις Δωματίων και Λογιστήριο: η εκπαίδευση σ' αυτά τα τμήματα περιλαμβάνει την εισχώρηση των εργαζομένων στο πρόβλημα των κρατήσεων και την πρόβλεψη μιας οργάνωσης, που να διευκολύνει τη δουλειά του ρεσεψιονίστ, να περιορίζει τα λάθη και να εξασφαλίζει μια άριστη εξυπηρέτηση.

Βασικές προϋποθέσεις για τους εργαζομένους στο τμήμα λογιστηρίου είναι η γνώση της απαιτούμενης λογιστικής, η τιμιότητα και η παρατηρητικότητα. Οι λογαριασμοί των πελατών πρέπει να ελέγχονται προσεκτικά προτού παραδοθούν στον πελάτη για την αποφυγή λαθών που αποτελούν σημαντικό σημείο δυσφήμισης του ξενοδοχείου.

Η εκπαίδευσή τους περιλαμβάνει τη σωστή ενημέρωση των λογαριασμών, την γνώση των διαφόρων μεθόδων κράτησης δωματίων, τη σωστή συμπεριφορά και εξυπηρέτηση. Επίσης πρέπει να γίνεται συνεχής ενημέρωση σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής λογιστικής.

4. Προσωπικό Ορόφων: Το πόσο συχνά πρέπει να πλένονται οι κουβέρτες και να αλλάζονται τα σεντόνια και να αερίζονται τα στρώματα, πρέπει να διδαχθούν και να ενσωματωθούν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, γιατί διαφορετικά μπορεί να παραλειφθούν. Οι ανάγκες εκπαίδευσης στο τμήμα ορόφων είναι τεράστιες δεδομένου ότι το προσωπικό ορόφων σχεδόν ποτέ δεν έχει δεχθεί ειδική εκπαίδευση. Πρέπει λοιπόν να εκπαιδευτεί σε θέματα μεθοδολογίας σε σχέση με τη καθαριότητα, αλλά και σε θέματα εξάσκησης της «τουριστικής συνείδησης» των εργαζομένων στο σοβαρότατο αυτό τμήμα.

7 Η Εκπαίδευση στα Εστιατόρια

1. Σερβιτόροι: οι σερβιτόροι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και πρέπει να αφήνουν άριστες εντυπώσεις με την καλή συμπεριφορά τους και τη γρήγορη εξυπηρέτησή τους. Η εμφάνισή τους πρέπει να είναι πάντοτε περιποιημένη. Η εκπαίδευσή τους πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες βασικές αρχές:

α) Κατά την παραγγελία πρέπει να υπάρχει πάντα φιλική στάση, ενώ ένας ευγενικός χαιρετισμός και ένα χαμόγελο κρίνονται απαραίτητα.

β) Πρέπει να υπάρχει γνώση όλων των ειδών που διαθέτει η επιχείρηση.

γ) Δεν επιτρέπονται λάθη κατά την εκτέλεση του σερβιρίσματος.

δ) Απαγορεύεται το άγγιγμα των χείλους των ποτηριών.

ε) Όταν ανακοινώνεται το ποσό του λογαριασμού πρέπει να δίδεται στον πελάτη το έντυπο.

στ) Όταν σερβιριστούν όλα τα τραπέζια πρέπει οι σερβιτόροι να μένουν στη θέση τους και να τακτοποιούν ότι χρειάζεται μέσα στην αίθουσα.

ζ) Όταν υπάρχει φόρτος εργασίας και δεν είναι δυνατόν να εξυπηρετηθεί αμέσως ένα τραπέζι, θεωρείται αποτελεσματικό να πουν στους πελάτες "θα είμαι αμέσως κοντά σας".

2. Τμήμα Μαγειρικής: υπάρχουν ορισμένα πρότυπα ώστε όλα τα εδέσματα να μπορούν να συγκριθούν και μόνο στην περίπτωση που κριθούν τέλεια θα πρέπει να βγούν από την κουζίνα. Η εκπαίδευση εδώ είναι συστηματικά προγραμματισμένη και σχεδιασμένη, βήμα προς βήμα, έτσι ώστε να καλύπτονται τα αδύνατα σημεία και να αναπτύσσονται οι τεχνικές δεξιότητες. Καινούριες μέθοδοι, καινούριες συνταγές και καινούρια μηχανήματα αποτελούν θέματα για επαναλαμβανόμενες εκπαιδευτικές διαδικασίες.

8 Η Εκπαίδευση στα Τουριστικά γραφεία

Το προσωπικό των τουριστικών γραφείων πρέπει να γνωρίζει ξένες γλώσσες, το δυνατόν περισσότερες και το δυνατόν καλύτερα.

Συνοδοί τουριστών: πρέπει να εκπαιδεύονται πάνω στις ανθρώπινες σχέσεις, να γνωρίζουν τις περιοχές που επισκέπτονται, να γνωρίζουν την θερμοκρασία, την αξία

του συναλλάγματος και να είναι έτοιμοι να απαντήσουν σε κάθε πληροφορία που θα ζητήσει ο πελάτης.

Οδηγοί τουριστικών λεωφορείων: πρέπει να εκπαιδεύονται στις ανθρώπινες σχέσεις και να συνειδητοποιούν τη διαφορά της μεταφοράς ανθρώπων από τη μεταφορά εμπορευμάτων

.Ξεναγοί: πρέπει να εκπαιδεύονται στις ανθρώπινες σχέσεις και να συνειδητοποιούν ότι παρουσιάζουν κατ' επάγγελμα την κοινή μας πολιτιστική κληρονομιά. Πρέπει να εκπαιδεύονται κατάλληλα ώστε να αποκτούν ξεκάθαρες και ολοκληρωμένες γνώσεις σχετικά με κάθε μνημείο που παρουσιάζουν.

Στελέχη τουριστικών γραφείων και αεροπορικών εταιριών: πρέπει να εκπαιδεύονται σχετικά με τις ανθρώπινες σχέσεις, σχετικά με την εξέλιξη της τεχνολογίας, σχετικά με τις μετατοπίσεις των τουριστικών προτιμήσεων και σχετικά με τις εξελίξεις της τεχνογνωσίας του τουρισμού.

9 Αποτελέσματα της Εκπαιδευτικής διαδικασίας

Όταν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό, ο νέος υπάλληλος προσαρμόζεται πιο γρήγορα στις εργασιακές συνθήκες. Γενικά, το ενδιαφέρον¹ που δείχνει ο εκπαιδευτής είναι εκείνο το οποίο ενεργεί σαν κίνητρο και βοηθά τον μαθητευόμενο να φτάσει πιο γρήγορα σε πλήρη αποδοτικότητα.

Με τη διδασκαλία μεταδίδονται οι καλύτερες μέθοδοι κι έτσι ο εργαζόμενος μαθαίνει αν εκτελεί την εργασία του σωστά ενώ ο κίνδυνος λαθών λόγω απειρίας ή άγνοιας μειώνεται στο ελάχιστο.

Ένας ανεκπαίδευτος και άπειρος λαντζέρης κοστίζει στην ξενοδοχειακή μονάδα πολλά χρήματα. Μια μελέτη των ξενοδοχειακών μονάδων της Ν. Υόρκης έδειξε ότι με την εκπαίδευση των υπαλλήλων μειώθηκαν οι ζημιές κατά 73%.

Διάφορες μελέτες απέδειξαν ότι τα ατυχήματα ανάμεσα στους ανεκπαίδευτους υπαλλήλους είναι τρεις φορές περισσότερα απ' ότι εκείνα τα οποία συμβαίνουν μεταξύ των εκπαιδευμένων. Άλλωστε μια από τις σημαντικότερες αιτίες των ατυχημάτων είναι το ψυχολογικό άγχος που δημιουργείται από έλλειψη γνώσεων.

Ένας εκπαιδευόμενος σερβιτόρος μπορεί να εξυπηρετήσει περισσότερα τραπέζια από ότι ένας ανειδίκευτος. Βλέποντας τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη

¹ Το ενδιαφέρον του εκπαιδευτή γίνεται εμφανές από τον τρόπο ομιλίας, το ύφος και τη μεθόδευση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

μπορούμε να βγάλουμε αναλογικά συμπεράσματα για το βαθμό εκπαίδευσης ενός υπαλλήλου.

Η ικανότητα και τα κίνητρα είναι εκείνα τα οποία δημιουργούν την παραγωγικότητα. Τα κίνητρα έχουν σαν συνέπεια την απόκτηση γνώσεων και κέρδους, ενώ η ικανότητα συνεπάγεται μόρφωση και ιδιαίτερα εκπαίδευση.

Πέρα όμως από την ίδια την επιχείρηση, η εκπαίδευση δίνει πολλά πλεονεκτήματα και στον ίδιο τον εργαζόμενο, όπως:

- α) αναπτυγμένη ικανότητα,
- β) πιθανότητα προαγωγής, και
- γ) αναπτύσσεται στον εργαζόμενο αυτοσεβασμός και το αίσθημα της ασφάλειας και της οικονομικής ανεξαρτησίας.

Μέσω της διδασκαλίας των νέων υπαλλήλων από ειδικά καταρτισμένα άτομα, μειώνεται ο χρόνος μάθησης της σωστής εκτέλεσης της εργασίας για τους νεοπροσλαμβανόμενους.

Με την εκπαίδευση βελτιώνεται το αποτέλεσμα στην εκτελούμενη εργασία, τόσο στους νέους όσο και στους παλαιούς υπαλλήλους.

Με την εκπαίδευση βελτιώνεται η συνεργασία και επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση.

Με την εκπαίδευση λύνονται διάφορα λειτουργικά προβλήματα.

Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για τη πλήρωση των αναγκών της τουριστικής επιχείρησης σε προσωπικό.

Τα οφέλη της εκπαίδευσης στους ίδιους τους εργαζομένους είναι σημαντικά, διότι με τις γνώσεις που αποκτούν μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά εργασίας και βελτιώνουν τις δυνατότητες παραγωγής μέσα στην επιχείρηση.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Rachlin H. *“Behavior and Learning”*, Freeman, San Francisco, 1976

Ζαβλάνου Μυρ. , *«Οργάνωση και Διοίκηση»*, Εκδόσεις ΙΩΝ 1990

Καρατάσιου Στ. Γεωργ. *«Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις»*. Πάμισος. Αθήνα 1981

Λαλούμης Δ & Ρούπας Β. *«Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων»*
Interbooks, Αθήνα 1997

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

Η Δυναμική της Ιεραρχίας

ΣΥΝΟΨΗ: Η ιεραρχία μίας τουριστικής επιχείρησης, δεν αποτελεί μία στατική κατάσταση, αλλά μεταβάλλεται, στο βαθμό που γίνονται νέες προσλήψεις, αναβαθμίσεις θέσεων σε ανώτερη βαθμίδα, απολύσεις ή αποχωρήσεις εργαζομένων. Οι μεταβολές αυτές παίζουν σημαντικό ρόλο στην πορεία της επιχείρησης, διότι επηρεάζουν σημαντικά τη διοικητική της δομή.

1 Προαγωγή

Προαγωγή¹ είναι η ανατοποθέτηση του υπαλλήλου σε μια θέση υψηλότερου επιπέδου, όπου απαιτούνται περισσότερες γνώσεις, ευθύνες και δεξιότητες και συνοδεύεται συχνά από μια αύξηση της αμοιβής, λιγότερη εποπτεία και μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων.

Οι προαγωγές, που γίνονται μέσα από την επιχείρηση για την κάλυψη κενών θέσεων, παρουσιάζουν ορισμένα πλεονεκτήματα, όπως το ότι οι υπάλληλοι έχουν ήδη προσαρμοσθεί στην επιχείρηση και χρειάζονται ελάχιστη εκπαίδευση και κατατόπιση, η συμπεριφορά των υπαλλήλων είναι ήδη γνωστή και έτσι οι κίνδυνοι της επιλογής μειώνονται αρκετά. Η προοπτική μιας μελλοντικής προαγωγής αποτελεί ένα κίνητρο για να αναδειχθούν οι υπάλληλοι στην παρούσα εργασία τους. Το ηθικό των υπαλλήλων είναι υψηλότερο όταν γνωρίζουν πως μπορούν να προοδεύσουν μέσα στην επιχείρηση.

Η αδυναμία που παρουσιάζει η πολιτική προαγωγών μέσα από την τουριστική επιχείρηση είναι η διαιώνιση και η ένταση της μετριότητας και η έλλειψη ροής νέων ιδεών και μεθόδων.

Καλό είναι να μην περιμένουμε να δημιουργηθεί πρώτα η κενή θέση και να ψάχνουμε μετά τον κατάλληλο άνθρωπο, γιατί μπορεί να οδηγηθούμε σε βιαστική και μη μελετημένη επιλογή. Έτσι θα πρέπει να υπάρχει ένα μελετημένο πρόγραμμα, το οποίο να περιέχει τα παρακάτω στοιχεία:

- πολιτική προαγωγών,
- αναγνώριση των τυπικών δρόμων προαγωγών,
- επιλογή και αξιολόγηση,
- εκπαίδευση και ανάπτυξη,
- επικοινωνία,
- συντονισμό.

Όταν φτάσουμε τώρα στην κάλυψη μιας θέσεως μέσω προαγωγής κάποιου υπαλλήλου της τουριστικής επιχείρησης, η επιλογή θα γίνει ανάλογα με την αξία του υπαλλήλου στην παρούσα θέση του, τη δυνατότητά του να αναλάβει υψηλότερες ευθύνες, το χρόνο υπηρεσίας, τη μόρφωση, την εκπαίδευση και τη γνώμη του προϊσταμένου του.

¹ Προ-αγωγή είναι η βελτίωση της εργασιακής θέσης, δηλαδή κίνηση προς τα εμπρός.

Συχνά τα ανώτατα στελέχη έχουν τη τάση να επιλέγουν τα αντίγρατά τους, και οι υφιστάμενοι αισθάνονται πως πρέπει να ομοιάσουν στον προϊστάμενό τους, ώστε να έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να προαχθούν.

Γενικά, επειδή το θέμα των προαγωγών παρουσιάζει μεγάλη υποκειμενικότητα, πολλοί μεγάλοι αμερικάνικοι οργανισμοί εγκαινίασαν το σύστημα των κέντρων εκτίμησης, όπου οι υποψήφιοι περνούσαν από μια σειρά συνεντεύξεων, τεστ και ασκήσεων, ενώ εξασκημένοι και εκπαιδευμένοι παρατηρητές σχημάτιζαν κρίσεις και βάσει αυτών έκαναν προβλέψεις για την επιτυχία ή αποτυχία τους.

Ένας άλλος τρόπος για να γίνονται οι επιλογές προαγωγών, είναι η αρχαιότητα του υπαλλήλου (χρόνος υπηρεσίας του στην ίδια επιχείρηση). Αυτή η μέθοδος εξαφανίζει τη δυνατότητα της ευνοιοκρατίας, πετυχαίνοντας έτσι την ομαδική αλληλεγγύη, θεωρείται δε αποτελεσματική, διότι συνήθως υπάρχει μια αναλογική σχέση μεταξύ χρόνου υπηρεσίας και αποδόσεως και αποτελεί τέλος ένα είδος αμοιβής του υπαλλήλου για την αφοσίωση και το ενδιαφέρον του για την επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, η αρχαιότητα είναι δυνατόν να οδηγήσει σε ανώτερες θέσεις υπαλλήλους που μπορεί να μην έχουν τα προσόντα και εξασθενεί το κίνητρο να υπερέχει κανείς στην παρούσα εργασία του, διότι δεν υπάρχουν δυνατότητες ανάδειξης, παρά μόνον όταν επέλθει ο απαιτούμενος χρόνος υπηρεσίας.

Γενικά, το πιο σωστό είναι οι προαγωγές να βασίζονται και στην ικανότητα αλλά και στην αρχαιότητα. Οι συλλογικές συμβάσεις, μεταξύ συνδικαλιστικής οργανώσεως και εργοδότη, αναφέρουν όσον αφορά στις προαγωγές, ότι ο αρχαιότερος υπάλληλος ενός τομέα θα τύχει προαγωγής, εφόσον έχει και τα απαιτούμενα προσόντα. Δηλαδή όταν η ικανότητα, η δεξιότητα και η επάρκεια είναι το ίδιο σε δύο υπαλλήλους, τότε η αρχαιότητα θα αποτελέσει βάση για προαγωγή.

2 Προγράμματα ανάπτυξης Στελεχών

Για να προχωρήσει μία τουριστική επιχείρηση στην οργάνωση "προγραμμάτων ανάπτυξης" των στελεχών της, θα πρέπει αρχικά:

1. Να προσδιορισθούν οι μελλοντικές της ανάγκες σε στελέχη.
2. Να γίνει αξιολόγηση της απόδοσης των ήδη υφισταμένων στελεχών της.

Όσον αφορά στο πρώτο, είναι γεγονός ότι για να είναι σε θέση η επιχείρηση να προσδιορίσει αυτές τις ανάγκες, θα πρέπει προηγουμένα να εξετάσει και αναλύσει με προσοχή, τόσο την οργανωτική δομή της, όσο και τη δύναμη των υφισταμένων στελεχών της (ποσοτικά και ποιοτικά).

Από μία τέτοια μελέτη μπορούν να αποκαλυφθούν σοβαρές αδυναμίες, όπως π.χ. ένα μεγάλο ποσοστό στελεχών που σύντομα πρόκειται να συνταξιοδοτηθούν και δεν έχει προγραμματιστεί η έγκαιρη και χωρίς προβλήματα αντικατάστασή τους, σοβαρές ελλείψεις σε συγκεκριμένη εμπειρία ή εξειδίκευση, άνιση κατανομή των ηλικιών, μία οργανωτική δομή η οποία δεν παρέχει περιθώρια εξέλιξης για ορισμένα στελέχη κ.α.

Όσον αφορά στο δεύτερο, θα έλεγε κανείς ότι προκειμένου να προχωρήσει στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών της μία τουριστική επιχείρηση, θα πρέπει προηγούμενα να έχει προβεί στη σύνταξη "περιγραφών καθηκόντων" για όλες αυτές τις θέσεις, έτσι ώστε η αξιολόγηση αυτή να μπορεί να γίνει με βάση την "περιγραφή καθηκόντων" ενός εκάστου, στην οποία υπάρχουν αναλυτικά, εκτός από τα βασικά καθήκοντα, οι λειτουργίες της θέσεως και οι μελλοντικοί στόχοι ακόμη κι ενός ολόκληρου τομέα της επιχείρησης.

Για να σχεδιαστεί ένα ικανοποιητικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης στελέχους, πρέπει :

- Να εκτιμήσουμε την απόδοση του στελέχους στην παρούσα του θέση εργασίας.
- Να μελετήσουμε συστηματικά τις δυνατότητες του στελέχους να αναλάβει μία περισσότερο υπεύθυνη θέση.
- Να σχεδιάσουμε με τα παραπάνω ένα κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσής του.

Η σύνταξη των "προδιαγραφών θέσης", για όλες τις θέσεις των στελεχών μιας επιχείρησης, είναι κάτι το ιδιαίτερα χρήσιμο στην περίπτωση που θέλει κανείς να οργανώσει προγράμματα εκπαίδευσης. Διότι αυτή η ανάλυση, που θα προηγηθεί των προγραμμάτων εκπαίδευσης, θα μας δώσει τα εξής χρήσιμα στοιχεία, με βάση τα οποία και θα προχωρήσουμε στην οργάνωσή τους:

α. Όρια ηλικίας που απαιτούνται για τη θέση.

Τα όρια ηλικίας θα προσδιορισθούν με βάση τις ηλικίες των ήδη υφισταμένων στελεχών της επιχείρησης, αλλά και τα περιθώρια εξέλιξης στην ίδια την επιχείρηση.

β. Μόρφωση που απαιτείται.

Για να προσδιορισθεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει κανείς να λάβει υπόψη του όχι μόνο τις σημερινές απαιτήσεις της θέσης, αλλά και τις πιθανότητες αλλαγής στο μέλλον, η οποία μπορεί να απαιτήσει μια συνεχή μελέτη του αντικειμένου ή πρόσθετη μόρφωση. Π.χ. την εκμάθηση μιας ξένης γλώσσας ή απόκτηση γνώσεων στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές κ.α.

γ. Αναγκαιότητα επαγγελματικής επιμόρφωσης.

Είναι γεγονός ότι οι περισσότερες θέσεις απαιτούν κάποια επιμόρφωση. Μπορεί π.χ. ένας τεχνικός διευθυντής να είναι άριστος στην δουλειά του, αλλά να πρέπει να επιμορφωθεί σε θέματα Management, πωλήσεων ή οικονομικά κ.ο.κ.

δ. Εμπειρία που απαιτείται.

Απαιτείται εμπειρία εντός της επιχείρησης, σε άλλες επιχειρήσεις, σε άλλες θέσεις εργασίας κ.λπ.

ε. Ειδικές ικανότητες - εξειδίκευση.

Η ικανότητα π.χ. να διαπραγματεύεται με επιτυχία με ομάδες, να αφομοιώνεται εύκολα από μια ομάδα εργαζομένων, εξειδίκευση σε κάποιο τομέα κ.λπ.

στ. Άλλες ιδιότητες του ατόμου που θεωρούνται σημαντικές. Η αυτοπεποίθηση λόγου χάριν, η ανάπτυξη πρωτοβουλίας, η κοινωνικότητα κ.α.

Γεγονός είναι ότι για να είναι χρήσιμη στη συνέχεια μια τέτοια ανάλυση, θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο ρεαλιστική. Δεν θα πρέπει να προδιαγράφει προσόντα, ειδίκευση και ιδιότητες, οι οποίες είναι περισσότερες από τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα της θέσης.

Προκειμένου να είμαστε σε θέση να σχεδιάσουμε ένα σωστό πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ενός στελέχους, θα πρέπει να μπορούμε να συγκρίνουμε τα υφιστάμενα προσόντα του, με αυτά τα οποία απαιτούνται από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Τέλος ας μην ξεχνάμε ότι, πριν προχωρήσουμε σε οποιοδήποτε σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης στελεχών, πρέπει πρώτα να αναλύσουμε το υφιστάμενο δυναμικό μας. Αναφέρομαι στην προκειμένη περίπτωση σε μια έρευνα, η οποία θα γίνει για να διαπιστώσουμε "τι έχουμε και πόσο καλό είναι".

Πρέπει λοιπόν να συγκεντρωθούν πληροφορίες οι οποίες, θα αφορούν στην:

- Ηλικία και οικονομική κατάσταση
- Μόρφωση ,
- Επαγγελματική επιμόρφωση
- Εμπειρία σε άλλες επιχειρήσεις
- Εμπειρία εντός της εταιρίας
- Εξειδίκευση
- Άλλα προσόντα

Οποσδήποτε υποτίθεται ότι τα στοιχεία αυτά βρίσκονται συγκεντρωμένα στην υπηρεσία προσωπικού, στον ατομικό φάκελο εκάστου εργαζόμενου.

Εάν όμως για οποιοδήποτε λόγο δεν υπάρχουν ή είναι ελλιπή, τότε μπορούμε σχεδιάζοντας ένα ερωτηματολόγιο να το στείλουμε στα στελέχη, που θα επιλεγούν από την διοίκηση της επιχείρησης, για να το συμπληρώσουν.

Γεγονός παραμένει ότι ακόμη κι' αν τα στοιχεία αυτά συγκεντρώνονται κατά τη στιγμή της πρόσληψης, βασική υποχρέωση του τμήματος προσωπικού είναι η συνεχής ενημέρωση των ατομικών φακέλων, έτσι ώστε τα στοιχεία αυτά να ανταποκρίνονται διαχρονικά στην πραγματικότητα.

Αφού λοιπόν συγκεντρωθούν αυτά τα στοιχεία με οποιοδήποτε από τους παραπάνω τρόπους, μπορούμε να πούμε ότι σε συνδυασμό με τα προαναφερθέντα:

- (1) Προσδιορισμό των μελλοντικών αναγκών
- (2) Περιγραφές καθηκόντων των θέσεων
- (3) Προδιαγραφές θέσεων
- (4) Αξιολόγηση απόδοσης των Στελεχών

Θα είμαστε σε θέση να προχωρήσουμε στο σχεδιασμό των προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών της επιχείρησης και στη συνέχεια να βρούμε τρόπους για την υλοποίησή τους, σύμφωνα πάντα με τις οικονομικές δυνατότητές της.

3 Προβλήματα που προκαλούνται από προαγωγές

Οι προαγωγές συχνά δημιουργούν προβλήματα. Παρουσιάζονται δυσαρεστημένοι υποψήφιοι, γι' αυτό δεν πρέπει ποτέ να παραλείπονται υποψήφιοι που αξίζουν και γι' αυτό πρέπει να γίνεται συχνά έλεγχος στο πρόγραμμα προαγωγών, διαφορετικά υπονομεύεται το ηθικό και η απόδοση των υπαλλήλων.

Άλλο πρόβλημα είναι να αρνηθεί την προαγωγή ο προαγόμενος υπάλληλος. Αυτό μπορεί να συμβεί στην περίπτωση που ο υπάλληλος δεν νιώθει σιγουριά στον εαυτό του για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις μιας ανώτερης θέσης ή σε περιπτώσεις όπου οι υπάλληλοι δίνουν μεγαλύτερη σημασία στον ελεύθερο χρόνο και στα δικαιώματα αρχαιότητας, τα οποία χάνονται σε μια τέτοια μεταβολή.

Σε περίπτωση που αποφασίσει την προαγωγή το τμήμα προσωπικού ή η διοίκηση, μπορεί να την αρνηθεί ο προϊστάμενος του τμήματος. Πολλοί προϊστάμενοι αντιδρούν αρνητικά στην προαγωγή υφισταμένων τους, διότι πιστεύουν πως διαταράσσεται η εύρυθμη λειτουργία του τμήματός τους. Έτσι επιβάλλεται η προσπάθεια ισορροπίας στα τμήματα αναφορικά με την εξέλιξη των καλύτερων

υπαλλήλων καθώς και συνεννόηση με τους προϊσταμένους για τη δημιουργία υπαλλήλων ικανών για προαγωγή.

Σε ορισμένες επιχειρήσεις ευνοείται ένα ορισμένο είδος ανθρώπων για προαγωγή στις βαθμίδες της ιεραρχίας, όπως π.χ. οι πτυχιούχοι ανωτάτων θεωρητικών σχολών, σε αντίθεση με τους τεχνικά εκπαιδευμένους υπαλλήλους.

4 Μεταθέσεις

Μετάθεση είναι η ανατοποθέτηση ενός υπαλλήλου σε άλλη εργασία με όμοια αμοιβή, κύρος και ευθύνη. Πρόκειται δηλαδή για μια οριζόντια μετακίνηση.

Αιτίες για μετάθεση μπορούν ν' αποτελέσουν διάφορες ανάγκες της επιχείρησης, όπως μεταβολές στον όγκο παραγωγής, απουσίες ορισμένων βασικών υπαλλήλων κλπ., ή σχετική επιθυμία του υπαλλήλου, είτε γιατί δεν του αρέσει η παρούσα απασχόληση, είτε γιατί νομίζει ότι σε κάποιο άλλο τομέα θα αποδώσει καλύτερα.

Αιτία μετάθεσης μπορεί να αποτελέσει η αναγκαιότητα γεωγραφικής μετακίνησης. Δηλαδή η επανατοποθέτηση στην ίδια θέση σε κατάσταση της τουριστικής επιχείρησης που βρίσκεται σε άλλη περιοχή.

Οι μεταθέσεις μπορεί να είναι μόνιμες ή και προσωρινές. Σε περιπτώσεις αλυσίδων ξενοδοχείων ή μεγάλων τουριστικών πρακτορείων, μπορεί το προσωπικό να μετατεθεί από τη μια μονάδα στην άλλη για κάλυψη κάποιων αναγκών ή ακόμη και για εκπαίδευση. Αυτού του είδους οι μετακινήσεις αφορούν συνήθως σε επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό, εξελισσόμενα στελέχη και σπάνια απλούς υπαλλήλους. Το κόστος τους αναλαμβάνει η τουριστική επιχείρηση.

5 Διακοπή εργασίας

Διακοπή εργασίας είναι ο χωρισμός του εργαζομένου από την κατάσταση πληρωμών της επιχείρησης, για λόγους που βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο του υπαλλήλου.

Αιτίες που την προκαλούν είναι η μείωση πωλήσεων, η εποχικότητα, καθυστερήσεις και τεχνολογικές ανακαινίσεις. Ο χρόνος διακοπής είναι άγνωστος, αλλά κατά τη διάρκειά της διατηρούνται τα δικαιώματα αδειών, δώρων κλπ.

6 Υποβιβασμός

Υποβιβασμός² είναι η επανατοποθέτηση ενός υπαλλήλου σε ένα έργο ή θέση μικρότερου κύρους και αμοιβής και προκαλείται από παράγοντες που ξεφεύγουν από τον έλεγχο του υπαλλήλου.

Ο υποβιβασμός μπορεί να οφείλεται επομένως σε προσαρμογή στις ανάγκες της τουριστικής επιχείρησης, όπως π.χ. σε περίπτωση μείωσης του εργατικού δυναμικού και επομένως σε κατάργηση ορισμένων θέσεων, ή σε λόγους ανεπάρκειας του υπαλλήλου στη θέση που τοποθετήθηκε ή ακόμη και σε λόγους υγείας, όταν εμποδίζεται η εκτέλεση των καθηκόντων του.

Συχνά ο υποβιβασμός αποδεικνύεται καταστρεπτικός για το ηθικό των υπαλλήλων και γι' αυτό πρέπει να αποφεύγεται. Επίσης, ο υποβιβασμός δεν πρέπει να συνδέεται με ποινή λόγω παραβάσεως κανονισμών συμπεριφοράς, διότι έτσι το άτομο θα διατηρήσει τις κακές συνήθειες και στην κατώτερη θέση.

7 Αποχωρήσεις εργαζομένων

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους αποχωρεί το προσωπικό από μια εταιρία είναι τρεις:

- Η συνταξιοδότηση
- Η απόλυση
- Η παραίτηση

Είναι όμως φανερό ότι αυτό που χρειάζεται μεγαλύτερη ανάλυση στην προκειμένη περίπτωση είναι οι παραιτήσεις του προσωπικού.

Μία από τις μεθόδους ανάλυσης των λόγων παραίτησης του προσωπικού μιας τουριστικής επιχείρησης είναι η λεγόμενη "συνέντευξη παραίτησης".

Αυτή η μέθοδος έχει αποδειχθεί πάρα πολύ χρήσιμη, ιδίως στην περίπτωση που μία τουριστική επιχείρηση ενδιαφέρεται να βελτιώσει αποτελεσματικά τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον εργασίας της.

² Υπο-βιβασμός είναι λέξη με αντίθετη έννοια από τη λέξη προ-αγωγή.

Κυριότεροι λόγοι για τους οποίους κρίνεται απαραίτητη η διεξαγωγή της συνέντευξης παραίτησης

1. Η διαπίστωση των πραγματικών λόγων μιας παραίτησης³.
2. Η χρησιμοποίηση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη συνέντευξη, για τη βελτίωση ή εφαρμογή ορισμένων μεθόδων στο περιβάλλον της εργασίας. Άμεσο αποτέλεσμα αυτών των βελτιώσεων θα είναι φυσικά η μείωση των παραιτήσεων στο μέλλον, με συνέπεια τη μείωση των εξόδων για την ανεύρεση προσωπικού.
3. Η διαπίστωση του κατά πόσο οι παραιτήσεις αυξήθηκαν ή ελαττώθηκαν σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Στην περίπτωση ανησυχητικής αύξησης των παραιτήσεων από χρόνο σε χρόνο, η λήψη μέτρων για την αποτελεσματική μείωση αυτού του δείκτη κρίνεται απόλυτα αναγκαία.

Γενικές οδηγίες για την επιτυχία της συνέντευξης παραίτησης

Αντίθετα με τη συνέντευξη για επιλογή προσωπικού, στη συνέντευξη αποχώρησης η πρωτοβουλία κατά τη συζήτηση πρέπει να δίνεται στον εξεταζόμενο.

Η όλη ιδέα, για να πετύχει η συνέντευξη αποχώρησης, είναι να πεισθεί ο εξεταζόμενος να μιλήσει όσο το δυνατό πιο ελεύθερα.

Από την άλλη πλευρά ο εξεταστής θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός, ώστε να μην προκαλέσει το θυμό ή τη δυσαρέσκεια του εξεταζόμενου.

Εάν συμβεί αυτό, παρά την προσπάθεια του εξεταστή, τότε είναι σκόπιμο ακόμη και να σταματήσει η συνέντευξη.

Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι ο εξεταστής δεν έχει τη δυνατότητα να ακούσει την ίδια στιγμή και τις απόψεις της άλλης πλευράς, πράγμα το οποίο κάνει ακόμα πιο δύσκολο το έργο του.

Έτσι όταν θα φθάσει στο σημείο να υποβάλλει στη διεύθυνση της τουριστικής επιχείρησης τις προτάσεις του για τη βελτίωση ορισμένων μεθόδων ή συνθηκών στο περιβάλλον της εργασίας, με απώτερο βέβαια σκοπό τη μείωση των παραιτήσεων στο μέλλον, τότε θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του ότι οι προτάσεις του αυτές πρέπει να στηρίζονται μόνο σε όσα συμπεράσματα είναι λογικά κατά την κρίση του και όχι σε ότι ο εργαζόμενος υποστήριξε, πιθανόν για προσωπικούς λόγους.

³ Συχνά οι παραιτούμενοι ψεύδονται προκλητικά κατά τη διάρκεια μίας τέτοιας συνέντευξης.

7.1 Τομείς οι οποίοι πρέπει να καλύπτονται από μία συνέντευξη παραίτησης

Οι κυριότεροι τομείς που πρέπει να εξετάζονται σε μία συνέντευξη παραίτησης, προκειμένου να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για τη διεξαγωγή των ανάλογων συμπερασμάτων, είναι οι εξής:

1. Το αντικείμενο της εργασίας

Με την εξέταση αυτού του τομέα μπορούμε να βγάλουμε πολλά χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με :

- Το κατά πόσο είχαμε κατ' αρχή προσλάβει τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση.
- Το κατά πόσο η τουριστική επιχείρηση έκανε καλή εκμετάλλευση των επαγγελματικών ικανοτήτων του εργαζόμενου. '
- Το αν υπήρχε επικοινωνιακή επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και εργαζόμενου.
- Το κατά πόσο υπάρχει έλλειψη ευκαιριών για προώθηση και εξέλιξη στο προσωπικό γενικά.
- Το ψυχολογικό κλίμα στην τουριστική επιχείρηση.
- Το αν ο εργαζόμενος ξέρει τι θέλει κ.ο.κ
-

2. Συνεργασία

Δεδομένου ότι η εξέταση αυτού του θέματος είναι ιδιαίτερα σημαντική, λόγω του ότι από την καλή συνεργασία εξαρτάται κατά το μεγαλύτερο βαθμό και η απόδοση των εργαζομένων, τα συμπεράσματα που θα προκύψουν θα πρέπει να τα λάβουμε σοβαρά υπόψη και τα μέτρα που θα λάβει η εταιρία να είναι άμεσα.

Εδώ διαπιστώνεται εύκολα ο βαθμός συνεργασίας, τόσο μεταξύ συναδέλφων, όσο και μεταξύ προϊσταμένου ή διευθυντή και εργαζομένων.

3. Αποδοχές

Με την εξέταση αυτού του τομέα βγαίνουν κυρίως τα εξής συμπεράσματα:

Κατ' αρχήν αν το ύψος των αποδοχών είναι και ο κύριος λόγος της παραίτησης.

Επίσης αν η μισθολογική πολιτική της εταιρίας είναι ανάλογη με αυτή της αγοράς εργασίας, τόσο από πλευράς μισθολογικών κλιμακίων όσο και από πλευράς αυξήσεων, μισθών και ημερομισθίων.

4. Άλλα γενικά θέματα

Εξετάζοντας αυτό τον τομέα μπορούμε επίσης να διαπιστώσουμε :

- Πιθανά συγκοινωνιακά προβλήματα που αντιμετώπισε ο εργαζόμενος κατά την
- προσέλευση ή αποχώρηση από την εργασία του.
- Προβλήματα προερχόμενα από το οικογενειακό του περιβάλλον.
- Αν έχει βρει αλλού εργασία.
- Τέλος κάτι το οποίο δεν καλύφθηκε από τις ερωτήσεις της συνέντευξης και που ο εργαζόμενος είναι διατεθειμένος να αποκαλύψει.

7.2 Συνέντευξη παραίτησης- ερωτήσεις κλειδιά

1. Θέση εργασίας

- Σε ποιο τμήμα ή υπηρεσία τοποθετηθήκατε αμέσως μετά την πρόσληψή σας;
- Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας, από την αρχή μέχρι σήμερα, πόσες θέσεις έχετε αλλάξει;

2. Αντικείμενο εργασίας

- Όσον αφορά στο αντικείμενο της εργασίας σας, ήταν κατά τη γνώμη σας ενδιαφέρον;
- Είχε αυτό καθ' εαυτό το αντικείμενο της εργασίας σας σχέση με τη μόρφωση και γενικά με τα προσόντα σας;
- Εάν ναι, τότε σε ποιο βαθμό (μεγάλο, ικανοποιητικό, μικρό).
- Αισθανθήκατε ποτέ ότι δεν γινόταν (από την πλευρά της τουριστικής επιχείρησης) ικανοποιητική εκμετάλλευση των μορφωτικών ή επαγγελματικών σας προσόντων;
- Εάν ναι, τότε σε ποιο βαθμό;
- Εάν ναι, το γνωρίζατε αυτό κατά τη στιγμή της πρόσληψής σας;

- Επίσης εκθέσατε ποτέ τις απόψεις σας, σχετικά με το τι επί πλέον θα μπορούσατε να προσφέρετε, στον προϊστάμενό σας;
- Τέλος σύμφωνα με τη διάρθρωση της εταιρίας, πιστεύετε ότι η ενδεδειγμένη για σας θέση βρισκόταν κάπου αλλού, κι αν ναι, τότε ποια ήταν κατά την γνώμη σας;
- Έχετε τίποτε άλλο να προσθέσετε;

3. Συνεργασία

- Έσαστε ευχαριστημένος από τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας;
- Πιστεύετε πως σας βοήθησαν αποτελεσματικά κατά τη διάρκεια της αρχικής σας ενημέρωσης;
- Έσαστε ευχαριστημένος από τη συνεργασία με τον προϊστάμενο ή προϊσταμένους σας;
- Σας επισήμανε ποτέ ο προϊστάμενός σας τις αδυναμίες σας, όπως και τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσατε να βελτιωθείτε;
- Στην περίπτωση που κάτι δεν πήγαινε καλά από πλευράς συνεργασίας είτε με κάποιο από τους συναδέλφους σας είτε με τον προϊστάμενό σας, εκδηλώσατε ποτέ την επιθυμία να αλλάξετε τμήμα;
- Έχετε τίποτα άλλο να προσθέσετε; .

4. Αποδοχές

- Έσαστε ευχαριστημένος από το ύψος των αποδοχών σας κατά την πρόσληψή σας;
- Εάν όχι, με τι μισθό θα έπρεπε, κατά τη γνώμη σας, να προσληφθείτε;
- Έσαστε ευχαριστημένος με τις αυξήσεις που μεσολάβησαν κατά τη διάρκεια της παραμονής σας στην εταιρία;
- Εάν όχι που το αποδίδεται;
- Με βάση το ότι οι αποδοχές σας σήμερα είναι χιλ. δρχ. , πιστεύετε ότι σε άλλη εταιρία και σε ανάλογη θέση θα μπορούσατε να κερδίσετε περισσότερα;
- Έχετε τίποτε άλλο να προσθέσετε;

5. Γενικά

- Είχατε προβλήματα με τη συγκοινωνία κατά τη προσέλευση ή αποχώρηση από την εργασία σας;

- Σε γενικές γραμμές τι είναι αυτό το οποίο εάν κατά τη γνώμη σας άλλαζε δεν θα φθάνατε στο σημείο να παραιτηθείτε;
- Αυτό που πιστεύετε, το κάνατε ποτέ γνωστό στον προϊστάμενό σας;
- Παραιτούμενος της εταιρίας, έχετε βρει αλλού εργασία;
- Έχετε τίποτε άλλο να προσθέσετε;

7.3 Γενικά συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από την μελέτη όλων των συνεντεύξεων παραιτήσεων στο τέλος του χρόνου

Στο τέλος του χρόνου θα πρέπει να συγκεντρώνονται όλες οι συνεντεύξεις παραίτησης του προσωπικού και να γίνεται επεξεργασία των διαφόρων στοιχείων, ώστε να υποβάλλονται στη Διεύθυνση της εταιρίας τα ανάλογα συμπεράσματα.

Παράλληλα, όμως με τα συμπεράσματα είναι πιθανό να ζητηθεί από την υπηρεσία προσωπικού να υποβάλλει και τις ανάλογες προτάσεις για τη βελτίωση των συνθηκών που επικρατούν.

Οι δείκτες που θα πρέπει να εξεταστούν προκειμένου να υποβληθούν οι ανάλογες προτάσεις είναι οι εξής:

1. Το ποσοστό (%) των παραιτημένων, με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων στην εταιρία την 1η Ιανουαρίου του ιδίου έτους.

Επίσης σύγκριση του ποσοστού(%) με το αντίστοιχο ποσοστό των περασμένων

χρόνων, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν υπήρξε αύξηση ή μείωση των παραιτήσεων.

2. Η κατανομή του αριθμού των παραιτημένων κατά ειδικότητα, προκειμένου να διαπιστώσουμε σε ποιες ειδικότητες υπάρχουν περισσότερες (και σε ποιες λιγότερες) παραιτήσεις.

Και πάλι η σύγκριση αυτού του δείκτη με τον αντίστοιχο του περασμένου ή περασμένων χρόνων είναι πολύ χρήσιμη.

3. Η κατανομή του αριθμού των παραιτημένων κατά τμήμα / υπηρεσία από το οποία παραιτήθηκαν, προκειμένου να διαπιστώσουμε σε ποια τμήματα ή υπηρεσίες παρουσιάζονται περισσότερες παραιτήσεις και στη συνέχεια να διερευνήσουμε τα ειδικά προβλήματα που αφορούν σ' αυτά τα τμήματα.

Η σύγκριση με περασμένων χρόνων δείκτες θα μας δώσει και πάλι κάτι πολύ χρήσιμο στη προκειμένη περίπτωση.

4. Η κατανομή του αριθμού των παραιτημένων κατά μήνα, σε σύγκριση με τους αντίστοιχους δείκτες περασμένων χρόνων, θα μας βοηθήσει να διαπιστώσουμε τις εποχές του χρόνου κατά τις οποίες υπάρχει έξαρση των παραιτήσεων.

Αυτό το στοιχείο βοηθά επίσης να προσδιορίσουμε την πιο κατάλληλη εποχή για επιλογή και προσλήψεις προσωπικού.

- Αφού λοιπόν εξετάσουμε με προσοχή όλους τους παραπάνω δείκτες, ερχόμαστε στη συνέχεια να εξετάσουμε τους πραγματικούς λόγους και αιτίες για τους οποίους παραιτήθηκε το προσωπικό, πράγμα το οποίο εξ άλλου αποτελεί και τον κύριο σκοπό μιας τέτοιας μελέτης.

Έχει μεγάλη σημασία κατά συνέπεια να διαπιστώσουμε την σειρά σπουδαιότητας σε σχέση με την παραίτηση, με την οποία εμφανίζεται ο καθένας από τους παραπάνω λόγους. Διότι ανάλογα με αυτή τη σειρά θα γίνουν και οι ανάλογες προτάσεις.

7.4 Πιθανές προτάσεις που είναι δυνατό να υποβληθούν στην Διεύθυνση της εταιρίας

Μετά την ανάλυση και επεξεργασία όλων των στοιχείων που προκύπτουν από την μελέτη των συνεντεύξεων παραίτησης ολόκληρης της χρονιάς, οι πιθανές προτάσεις οποίες είναι δυνατό να υποβληθούν στη διεύθυνση μιας τουριστικής επιχείρησης μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

1. Εάν το ποσοστό των παραιτημένων για λόγους έλλειψης πνεύματος συνεργασίας είναι μεγάλο τότε σέ πρώτη φάση μπορούν να ληφθούν τα παρακάτω

μέτρα:

- Οργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων κύρια στη διοίκηση αλλά και στις Δημόσιες Σχέσεις για όλες τις κατηγορίες των υπαλλήλων της εταιρίας. Ο αντικειμενικός σκοπός αυτών των προγραμμάτων είναι ασφαλώς η ανάπτυξη του πνεύματος συνεργασίας τόσο μεταξύ των συναδέλφων όσο και μεταξύ προϊσταμένων.
- Οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων για το προσωπικό της εταιρίας είτε στο σύνολό του είτε κατά τμήμα / υπηρεσία. Στις κοινωνικές εκδηλώσεις είτε πρόκειται για συνεστιάσεις - δεξιώσεις είτε για εκδρομές, θα πρέπει να συμμετέχει στο κόστος και η επιχείρηση κατά ένα μεγάλο ποσοστό.

2. 'Εάν το ποσοστό των παραιτημένων για οικονομικούς λόγους είναι επίσης υψηλό τότε μπορούν να υποβληθούν οι εξής προτάσεις:

- Να γίνει μισθολογική έρευνα της αγοράς, για τις ειδικότητες κύρια στις οποίες αντιμετωπίζει πρόβλημα παραιτήσεων η εταιρία.
- Εφ' όσον δεν διαπιστωθεί ότι οι μισθοί στην αγορά εργασίας είναι υψηλότεροι από τους αντίστοιχους της εταιρίας, να γίνουν οι ανάλογες διορθώσεις.
- Να δημιουργηθούν μισθολογικά κλιμάκια με βάση την ειδικότητα, επίπεδο μόρφωσης και προϋπηρεσία του κάθε εργαζομένου και να προσαρμοστούν στα επίπεδα των αντιστοίχων αμοιβών της αγοράς εργασίας. Προκειμένου βέβαια να φθάσουμε σ' αυτό το σημείο θα πρέπει οπωσδήποτε να προηγηθεί αξιολόγηση των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων κάθε θέσης της οργάνωσης χωριστά.

3. Εάν το ποσοστό των παραιτημένων για έλλειψη προοπτικών μελλοντικής εξέλιξης είναι μεγάλο, τότε μπορούμε να προτείνουμε την οργάνωση εκπαίδευσης του προσωπικού σε διάφορες θέσεις εντός της εταιρίας, οι οποίες θα πρέπει όμως να έχουν οπωσδήποτε σχέση με την ειδικότητα ενός εκάστου.

Με την εκπαίδευση αυτή θ' αναδειχτούν οπωσδήποτε νέα ταλέντα και παράλληλα θα έχει η επιχείρηση την ευκαιρία να γιροσδιορίζει με ακόμη μεγαλύτερη ακρίβεια τον κατάλληλο άνθρωπο για την κατάλληλη θέση.

Επίσης στην περίπτωση ξαφνικής αποχώρησης οποιουδήποτε στελέχους ή υπαλλήλου από μία θέση κλειδί της οργάνωσης, θα υπάρχει η ευχέρεια να αντικαθίσταται αμέσως από τους ήδη υπάρχοντες.

4. Τέλος εφ' όσον το ποσοστό των παραιτημένων για λόγους έλλειψης ενδιαφέροντος προς το αντικείμενο της εργασίας είναι κι αυτό ανησυχητικό, τότε θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη σημασία στη περιγραφή καθηκόντων εκάστης θέσης.

Θα πρέπει δηλ. να συνταχθούν λεπτομερείς περιγραφές καθηκόντων για όλες τις θέσεις της οργάνωσης, οι οποίες και θα αναλύονται στον εργαζόμενο πριν από την τελική πρόσληψή του.

Αυτές σε γενικές γραμμές μπορούν να είναι οι πιθανές προτάσεις για βελτίωση της γενικής κατάστασης και μείωση των παραιτήσεων στο μέλλον.

8 Απόλυση

Απόλυση είναι η οριστική αποπομπή ενός εργαζομένου από την εργασία του για λόγους ανεπάρκειας ή κάποιου σοβαρού παραπτώματός του. Στο διοικητικό επίπεδο η απόλυση αφορά συγκρούσεις σε θέματα πολιτικής και φιλοσοφίας μιας επιχείρησης. Η απόλυση λόγω ανεπάρκειας αφορά κυρίως τη δοκιμαστική περίοδο των υπαλλήλων κατά την πρόσληψή τους, αν και πολλές τουριστικές επιχειρήσεις την αποφεύγουν λόγω γοήτρου (παροχή σιγουριάς κλπ.).

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Carvell F. «Human Relations in Business. London 1970». N.Y. 1961

Weissenberg P. «Introduction to Organizational Behavior». London 1971

Κανελλόπουλος Χαραλ. Κ. / Κατσιούλα Ευαγγ. Ι. «Διοίκηση Προσωπικού». Ευρωτύπ. Αθήνα 1983

Λαλούμης Δ & Ρούπας Β. «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων» Interbooks, Αθήνα 1997

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

Αξιολόγηση θέσης εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις

ΣΥΝΟΨΗ: Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας γίνεται για να συμβάλλει στη διαμόρφωση μίας ρεαλιστικής μισθολογικής κλίμακας, η οποία να περιορίζει στο ελάχιστο τις προστριβές και τα παράπονα με αιτία τις αμοιβές. Η αξιολόγηση της θέσης εργασίας, συμβάλλει στον καθορισμό αμοιβής της θέσης.

1 Η διαδικασία της αξιολόγησης

Αξιολόγηση θέσης εργασίας (Job Evaluation) είναι η διαδικασία που αποσκοπεί, βάσει ενός τυποποιημένου συστήματος, στην ιεραρχική κατάταξη των θέσεων εργασίας μέσα σε μία οργάνωση, ανάλογα με την αξία τους κύρια στην επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης.

Με μια λεπτομερή και αντικειμενική αξιολόγηση των διαφόρων θέσεων εργασίας και τον καθορισμό της σχετικής αξίας της κάθε μίας, προκύπτουν πλεονεκτήματα, τόσο για τη διοίκηση, όσο και για το προσωπικό, όπως:

- η ύπαρξη στοιχείων όπου θα βασιστεί το σύστημα αμοιβών,
- φανερώνεται η διπλή ή μη απαραίτητη εργασία,
- με τη βοήθεια ενός συστήματος ελέγχου της απόδοσης παίρνουμε ένα λογικό σύστημα προαγωγών και μεταθέσεων,
- φανερώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού,
- δημιουργείται η βάση για συλλογικές διαπραγματεύσεις με τους εργαζόμενους.

Η όλη διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει:

1. Λεπτομερείς πληροφορίες για κάθε εργασία.
2. Εκλογή συστήματος αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί.
3. Λεπτομερής περιγραφή κάθε εργασίας.
4. Εξασφάλιση πλήρους συνδρομής του προσωπικού.
5. Διεξαγωγή συνεντεύξεων.
6. Εκλογή κριτηρίων αξιολόγησης.
7. Αξιολόγηση κάθε τύπου εργασίας.
8. Καθορισμός αμοιβής βάσει αξιολόγησης.

Βασικές παρατηρήσεις, που αφορούν στο ζήτημα της αξιολόγησης, είναι οι εξής:

- Αξιολογείται η θέση και όχι αυτός που κατέχει τη θέση.
- Η αξιολόγηση γίνεται βάσει των αρμοδιοτήτων, ευθυνών, καθηκόντων τη στιγμή της αξιολόγησης.
- Όταν η οργάνωση και οι θέσεις εργασίας υπόκεινται σε αλλαγές και όταν προκύπτουν αξιολογες διαφορές από την προηγούμενη κατάσταση, τότε απαιτείται νέα αξιολόγηση.

2 Συστήματα Αξιολόγησης

Τα συστήματα αξιολόγησης διακρίνονται σε ποσοτικά και μη ποσοτικά.

1. Μη ποσοτικά - μη αναλυτικά

α. Κατάταξη θέσεων (Ranking)

β. Classification by Grade (Κατάταξη κατά κατηγορίες ομάδων εργασιών)

2. Ποσοτικά - αναλυτικά

α. Σύγκριση συντελεστών (Factor Comparison)

β. Point Estimation (Καθορισμός αξίας ουσιαστικών χαρακτηριστικών θέσεων)

2.1 Κατάταξη θέσεων

Πρόκειται για εκτίμηση θέσεων ανάλογα με το σημείο που κάθε θέση βρίσκεται στο οργανόγραμμα. Το τελικό στάδιο ομαδοποιεί τις θέσεις αυτές σε βαθμίδες

Η κατάταξη των θέσεων είναι ένα πρόχειρο και εύκολο σύστημα αξιολόγησης, που δίνει ωστόσο μια καλή βάση για συγκρίσεις θέσεων εργασίας.

Η μέθοδος χρησιμοποιείται για κατάταξη συνήθως θέσεων τεχνικού προσωπικού, προϊσταμένων και διεύθυνσης. Δεν είναι κατάλληλη για χαμηλές θέσεις και δεν αποτελεί αναλυτική μέθοδο. Απλά γίνεται κατάταξη θέσεων κατά σειρά σημαντικότητας, από την κατώτερη στην ανώτερη.

Για να γίνει ρεαλιστική η κατάταξη, οι αξιολογούντες πρέπει να ξέρουν αρκετά καλά τις θέσεις που αξιολογούν, ενώ η γραπτή περιγραφή των θέσεων είναι πολύ επιβοηθητική.

2.2 Ταξινόμηση θέσεων σε ομάδες

Μη αναλυτική μέθοδος, χρησιμοποιείται για κατάταξη (ένταξη) θέσεων εντός ενός υφισταμένου συστήματος διαβάθμισης (βαθμίδων), συνήθως για μέσα (όχι ανώτερα) στελέχη, τεχνικό και. υπαλληλικό προσωπικό.

Αρχικά καθορίζονται οι βαθμίδες και στη συνέχεια προσαρμόζονται οι θέσεις εργασίας στην κατάλληλη βαθμίδα.

Κριτήρια για την ταξινόμηση αποτελούν:

- Απαιτούμενη υπευθυνότητα
- Απαιτούμενη εμπειρία
- Απαιτούμενη πρωτοβουλία
- Απαιτούμενες γνώσεις
- Συχνότητα ελέγχου
- Επίπεδο τυποποίησης
- Βαθμός ευκολίας

Μετά την κατάστρωση των παραπάνω βαθμίδων, κατανέμονται τα ποσοστά πληρωμών και στη συνέχεια οι θέσεις. Συχνά όμως απαιτείται αναθεώρηση των βαθμίδων.

Η τεχνική της μεθόδου συνίσταται στο να περιγραφούν συνοπτικά τα διάφορα επίπεδα ή βαθμίδες μέσα στην "οικογένεια" θέσεων, π.χ. στενοδακτυλογράφων, σχεδιαστών, πωλητών κ.λπ. και να τεθούν διάφορα κριτήρια (Standard) που απαιτούνται για τη θέση. Οι θέσεις κατατάσσονται με βάση τη σύγκριση με αυτά τα "κριτήρια".

Το σύστημα έχει το πλεονέκτημα της απλότητας και μπορεί εύκολα να εφαρμόζεται σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις

2.3 Στάθμιση Συντελεστών

Αναζητούνται οι παράγοντες που έχουν ιδιαίτερη σχέση με τις αξιολογούμενες θέσεις εργασίας, όπως:

- μόρφωση
- εμπειρία
- σωματική προσπάθεια
- πνευματική προσπάθεια
- υπευθυνότητα γνώσεων και δεξιοτήτων
- υπευθυνότητα πολυπλοκότητας εργασίας και ασφάλειας
- συνθήκες εργασίας

Στη συνέχεια διαβαθμίζονται οι θέσεις εργασίας συγκρίνοντας τη μια θέση με την άλλη, αναλύονται με την υποδιαίρεσή τους σε τάξεις και τέλος εκφράζονται με αριθμούς που αντιστοιχούν σε αμοιβές.

Το ποσοτικό - αναλυτικό αυτό σύστημα βασίζεται στη μέθοδο της "διπλής στάθμισης". Πρώτα οι κύριοι συντελεστές που θα ληφθούν υπόψη προσδιορίζονται και υπολογίζονται σε σχέση με τη βαρύτητα (σημασία τους) με ποσοστιαία βάση και μετά καθορίζεται ένας αριθμός διαβαθμίσεων για κάθε συντελεστή. Ο αριθμός της διαβάθμισης πολλαπλασιαζόμενος με το ποσοστό της βαρύτητας δίνει την αξία σε σημεία του κάθε συντελεστή (Factor).

Συντελεστές	Βάρος %	Ανώτατη Διαβάθμιση	Ανώτατο Σύνολο Βαθμών
Μόρφωση	12	6	72
Εμπειρία	32	6	192
Σωματική προσπάθεια	14	6	84
Πνευματική προσπάθεια	12	5	60
Υπευθυνότητα τεχνικού εξοπλισμού	18	7	126
Υπευθυνότητα για ασφάλεια	7	6	42
Συνθήκες εργασίας	5	5	25
	100		601

Πίνακας 13.1 Παράδειγμα εφαρμογής του συστήματος στην κατηγορία εργατοτεχνικού προσωπικού

Η διαβάθμιση κατά συντελεστή ορίζεται με βάση ορισμένα κριτήρια σχετικά με τη φύση του συντελεστή, π.χ. εμπειρία 0-3 μηνών ίσον 1 βαθμός, 3 μηνών με 1 χρόνο ίσον 2 βαθμούς και εμπειρία 7 ετών και άνω δίδει $(12 \times 7) = 72$ βαθμούς και ούτω καθ' εξής για τους λοιπούς συντελεστές.

3 Καθορισμός αξίας των βασικών χαρακτηριστικών της θέσης

Η μέθοδος επινοήθηκε στην Αμερική από συμβούλους επιχειρήσεων και χρησιμοποιείται ήδη και στην Ελλάδα. Βασίζεται σε τέσσερα βασικά κριτήρια :

1. Τεχνογνωσία

Αποτελεί το σύνολο κάθε είδους γνώσης, εμπειρίας και ικανότητας που αποκτήθηκε κατά οποιοδήποτε τρόπο και που θεωρείται σαν αποδεκτό (Standard) επίπεδο απόδοσης. Έχει τρεις διαστάσεις :

- Το βάθος / ποσό γνώσεων και εμπειρίας .
- Την ευρύτητα των ηγετικών δραστηριοτήτων.
- Τις ικανότητες στις ανθρώπινες σχέσεις.

2. Αντιμετώπιση προβλημάτων

Λέγεται η πρωτότυπη συλλογιστική που απαιτείται να καταβάλει ο κάτοχος της θέσης για την ανάλυση, αξιολόγηση, αιτιολόγηση θεμάτων προς επίλυση και συναγωγή συμπερασμάτων. Έχει δύο διαστάσεις:

- Το πλαίσιο (περιβάλλον - κανόνες) μέσα στο οποίο έχει την δυνατότητα δραστηριοποίησης της συλλογιστικής του (μηχανισμό σκέψης)
- Το είδος και η συχνότητα πρόκλησης καταστάσεων που απαιτούν την δραστηριοποίηση του μηχανισμού σκέψης για εξεύρεση λύσεων.

3. Βαθμός ευθύνης

Είναι η ανταπόκριση για δράση και οι συνέπειες αυτής της δράσης. Έχει τρεις διαστάσεις:

- Ελευθερία δράσης, ενέργειας.
- Επίδραση ή επίπτωση (άμεση, πρωταρχική, επιμεριστική ή σχεδόν μηδαμινή) από την ενέργεια.
- Μέγεθος (σε χρηματικό ποσό), που είχε επιπτώσεις η ενέργεια του κατέχοντος τη θέση στα τελικά αποτελέσματα.

4. Προφίλ

Η σχέση μεταξύ του βαθμού ευθύνης και της αντιμετώπισης προβλημάτων.

Σε περίπτωση θέσης ενεργούς δράσης, αυξάνονται τα μόρια της θέσης. Σε περίπτωση θέσης, με κύριο έργο τη σκέψη και την έρευνα, τα μόρια μειώνονται.

Ο ορθολογιστικός καθορισμός αμοιβής εργασίας απαιτεί:

1. Κατάλληλη πολιτική στρατηγική, η οποία θα επιτρέπει στην οργάνωση:
 - Την πρόσληψη, διατήρηση, υποκίνηση των κατάλληλων ανθρώπων
 - Την πληρωμή δίκαιης αμοιβής γι' αυτό που κάνουν και ποιότητα - ποσότητα δουλειάς.
 - Την διαφοροποίηση προς τα άνω αυτών που έχουν δυνατότητες να καταλάβουν ανώτερη θέση κατά το διάστημα της καριέρας τους.
 - Την εξήγηση του συστήματος στο προσωπικό και στις αντιπροσωπευτικές οργανώσεις τους και την κατανόησή του από αυτούς.
2. Σωστή στάθμιση (κατάταξη) των θέσεων εργασίας.
3. Κλιμακωτό σύστημα αμοιβών εφαρμοζόμενο για τα διάφορα επίπεδα θέσεων.
4. Σαφείς οδηγίες για την εφαρμογή του όλου συστήματος αμοιβών.

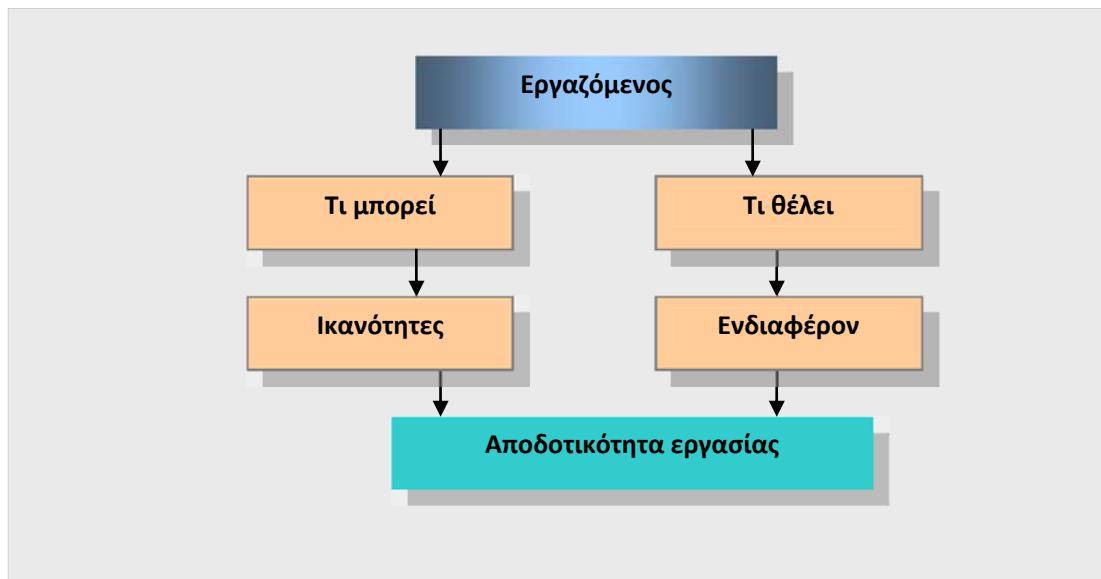
4 Σύνδεση αποδοτικότητας εργασίας και αμοιβής υπό την ευρεία έννοια

Σε ένα ξενοδοχείο 400 κλινών που λειτουργεί σε κοσμοπολίτικο τουριστικό προορισμό, πολλοί από τους πελάτες δεν προλαβαίνουν να πάρουν το πρωινό τους στο εστιατόριο πρωινών που λειτουργεί από τις 07:30 έως 10:30. Οι πελάτες δεν διαμαρτύρονται διότι θεωρούν ευθύνη τους το ότι δεν ξυπνούν έγκαιρα, αν και η κατάσταση αυτή δυσαρεστεί πολλούς από αυτούς. Ο Μανόλης Χ εργάζεται πολλά χρόνια στο ξενοδοχείο, το οποίο θεωρεί ως δεύτερο σπίτι του, δεδομένου ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει την άριστη τεχνική, την προθυμία και τις προσπάθειες που καταβάλλει καθημερινά για την άριστη λειτουργία του εστιατορίου. Ο διευθυντής του ξενοδοχείου απευθύνεται σε αυτόν φιλικά και τον αποκαλεί με το μικρό του όνομα, κάτι που ποτέ ο ίδιος δεν διανοήθηκε να εκμεταλλευτεί ζητώντας ειδική μεταχείριση έναντι των συναδέλφων του και ειδικότερα έναντι του άμεσου προϊσταμένου του *maître*.

Ο Μανόλης σε δεδομένη στιγμή, ακούγοντας για μία ακόμη φορά συζητήσεις πελατών που εκδήλωναν τη δυσaráσκειά τους για το ωράριο του εστιατορίου πρωινών, συνειδητοποίησε το πρόβλημα και αναρωτήθηκε αν θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί με κάποιο τρόπο. Σκέφτηκε δύο λύσεις τις οποίες και πρότεινε στον *maître*, ο οποίος έφερε το θέμα στον Γενικό Διευθυντή και ο Μανόλης σε μία συνάντηση των τριών τους εξήγησε πως αντιλήφθηκε το πρόβλημα και ότι κατά τη γνώμη του μπορεί να αντιμετωπιστεί μέχρι ενός βαθμού με μετακύλιση της

λειτουργίας του εστιατορίου πρωινών μισή ώρα αργότερα, ενώ στη συνέχεια (μετά τις 11:00) θα μπορούσε να λειτουργεί μία υπηρεσία room service για όσους εκ των πελατών ξυπνούν ακόμη αργότερα, την οποία θα μπορούσε να καλύπτει αυτός ο ίδιος.

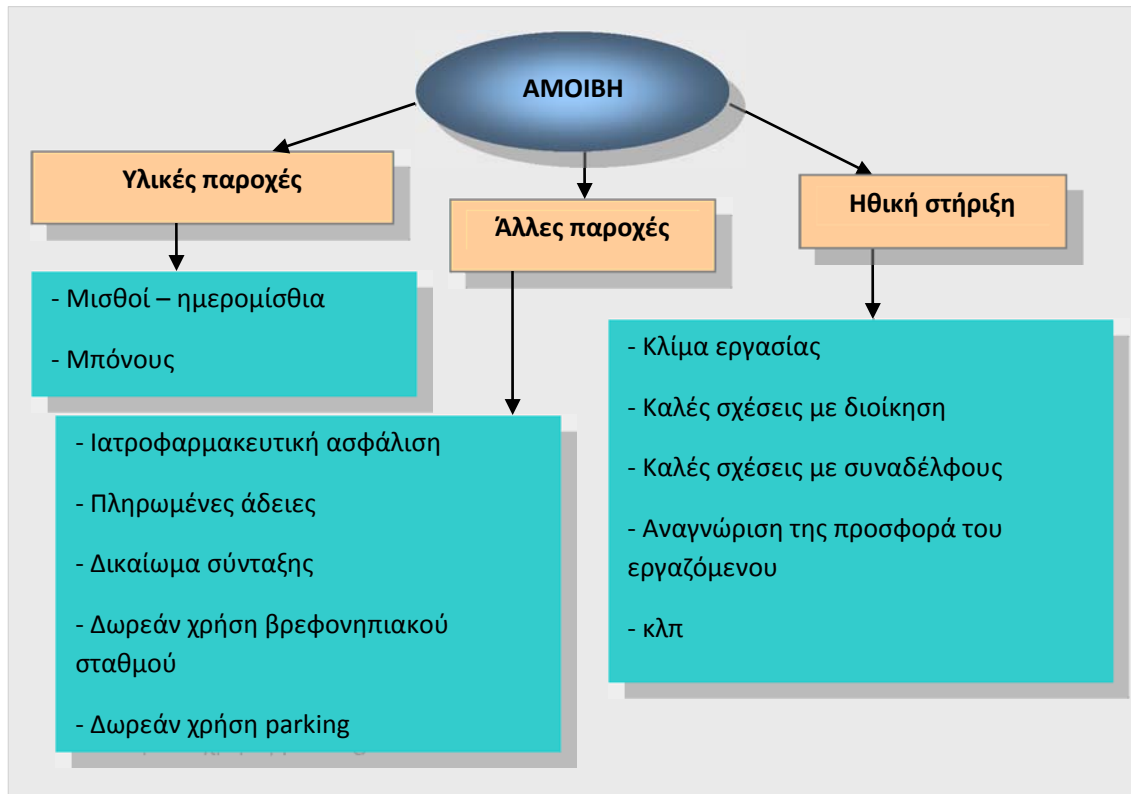
Η διοίκηση έλαβε υπόψη τις προτάσεις του Μανόλη. Μετέφερε μία ώρα αργότερα τη λειτουργία του εστιατορίου πρωινών και εφάρμοσε ένα σύστημα προσφοράς πρωινών στα δωμάτια, εφόσον η παραγγελία είχε γίνει από την προηγούμενη. Το σύστημα αυτό άλλαξε τις διαθέσεις των πελατών και αυτό είχε ανταπόκριση στον τρόπο που τα συνεργαζόμενα πρακτορεία αντιμετώπιζαν το ξενοδοχείο.



Σχήμα 13.1 Παράγοντες υποκειμένου, που επηρεάζουν την αποδοτικότητα της εργασίας

Σε ξενοδοχείο της Σκοπέλου, η διοίκηση αντιμετώπιζε αυταρχικά τους εργαζόμενους και οι εργασιακές σχέσεις ήταν ιδιαίτερα αρνητικές. Η εργαζόμενη στη λάντζα Μαρία Χ, ήταν αποδέκτης επιθετικής και υποτιμητικής συμπεριφοράς των κάθε βαθμίδας ανωτέρων της. Ένα βράδυ, κατά τον καθαρισμό των σκευών του δείπνου, μετά από μία αναίτια επίθεση του chef στο πρόσωπό της, η Μαρία αγανάκτησε και μαζί με τα αποφάγια, πετούσε στα απορρίμματα και τα μαχαιροπήρουνα. Τη νύκτα έγινε η αποκομιδή των σκουπιδιών και την επόμενη ημέρα, συμπτωματικά ημέρα Κυριακή, το ξενοδοχείο δεν είχε μαχαιροπήρουνα για να στρώσει στο εστιατόριο. Στη Σκόπελο δεν υπήρχε εμπορικό κατάστημα που να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του ξενοδοχείου και στην πλησιέστερη πόλη που είναι ο Βόλος τα καταστήματα ήταν κλειστά. Το ξενοδοχείο κατέφυγε στο δανεισμό σκευών από εστιατόρια και ξενοδοχεία γνωστών επιχειρηματιών, αλλά το πρωινό διεξήχθη με μεγάλη δυσκολία και μεγάλο αριθμό παραπόνων πελατών.

Ο εργαζόμενος μπορεί να προσφέρει στην εργασία του περισσότερο ή λιγότερο. Ο βαθμός προσφοράς του εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες. Το τι μπορεί και το τι θέλει να προσφέρει. Δηλαδή από τις ικανότητες και το ενδιαφέρον του για την εργασία.



Σχήμα 13.2. Θεώρηση της αμοιβής υπό ευρεία έννοια

Το τι μπορεί να προσφέρει ο εργαζόμενος συνδέεται με την σωματική, πνευματική και ψυχική προσφορά του. Στην περίπτωση που ένα άτομο εργάζεται **ψυχή τε και σώματι, με ενθουσιασμό και αφοσίωση**, τα αποτελέσματα της εργασίας του μπορούν να είναι πολύ σημαντικά για την επιχείρηση που τον απασχολεί. Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει την επιχείρηση ως δική του και καταβάλλει κάθε προσπάθεια για να αντιμετωπίσει κάθε πρόβλημα που παρουσιάζεται. Συνεισφέρει με ιδέες προτείνοντας μέτρα για τη βελτίωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται, εκτελεί την εργασία του με τον καλύτερο τρόπο, είναι ευγενής, πρόθυμος και θετικός προς τους πελάτες, συνεργάσιμος με τους συναδέλφους του και γενικότερα κάνει ότι είναι δυνατόν για να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Το ενδιαφέρον του εργαζόμενου συνδέεται με το όφελος που προσδοκά από την εργασία του. Δεν ξυπνά το ίδιο εύκολα το ενδιαφέρον όλων των εργαζομένων για την εργασία τους. Κατά συνέπεια η ενεργοποίηση του ενδιαφέροντος συνδέεται με τον χαρακτήρα του εργαζόμενου και εξαρτάται από τον τρόπο που αυτός γίνεται αποδεκτός στο εργασιακό περιβάλλον. Όταν ο εργαζόμενος αμείβεται ικανοποιητικά

εφόσον παρουσιάζει υψηλή προσφορά εργασίας, τότε λειτουργεί ο μηχανισμός του Ρανιον¹ και έχει την πρόθεση επανάληψης των πράξεων που είχαν θετικές επιπτώσεις στο παρελθόν.

Δεδομένου ότι για να αποδώσει σε υψηλά επίπεδα ο εργαζόμενος πρέπει να αμείβεται, ορισμένες επιχειρήσεις σχεδιάζουν με τέτοιο τρόπο την εργασία, ώστε να είναι ιδιαίτερα απλή. Η εργασία στις περιπτώσεις αυτές αποτελείται από τυποποιημένες απλές διαδικασίες. Συχνά η υπερ-απλοποίηση της εργασίας ενισχύεται από αυτοματισμούς, και με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται ότι το ζητούμενο από τον εργαζόμενο δεν είναι το μέγιστο της αποδοτικότητάς του, αλλά το ελάχιστο ζητούμενο της απλοποιημένης αυτής εργασίας. Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος πληρώνεται με το ελάχιστο που συνήθως ορίζει η συλλογική σύμβαση. Επιπλέον, σε περίπτωση αποχώρησής του είναι εύκολη η αντικατάστασή του, δεδομένου ότι ένα νέο άτομο μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στην εργασία αυτή. Αυτό το σκεπτικό εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις γρήγορου φαγητού (fast food) , οι οποίες ανταγωνίζονται στον κλάδο των επιχειρήσεων εστίασης με τη στρατηγική χαμηλού κόστους.

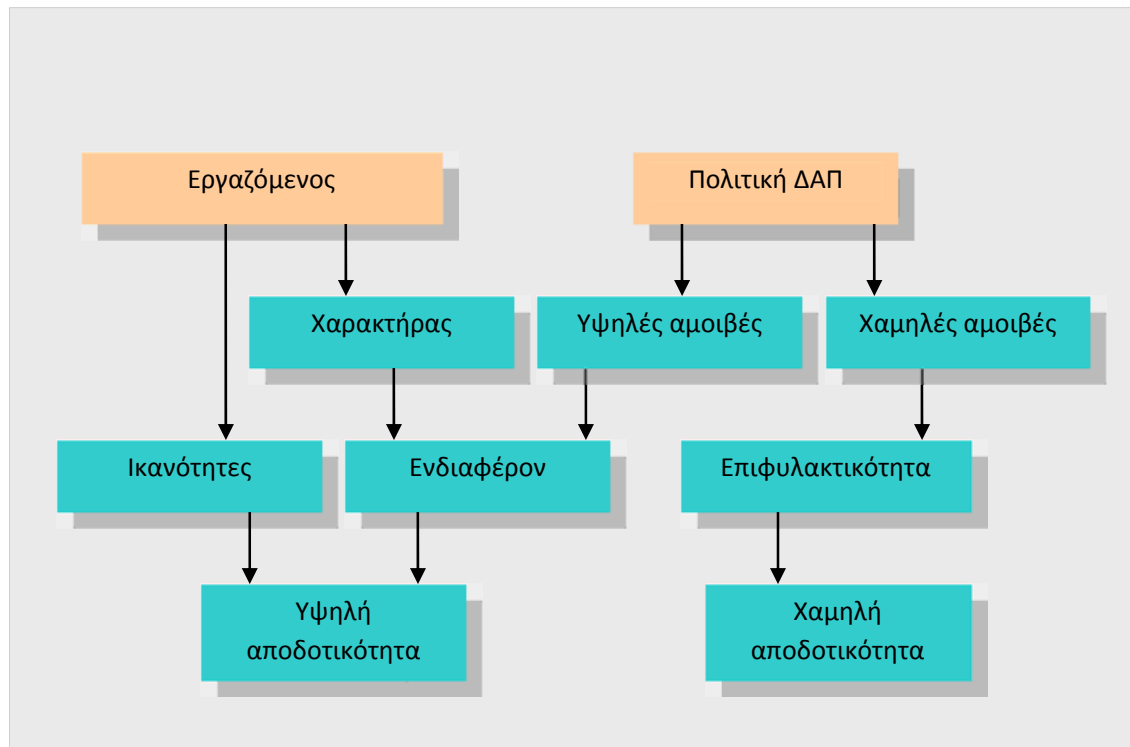
Η αμοιβή των εργαζομένων στην περίπτωση, νοείται υπό ευρεία έννοια, ως κάθε υλική ή ηθική παροχή, που περιλαμβάνει τα χρήματα που κερδίζει ο εργαζόμενος από τον μισθό και τα μπόνους απόδοσης, τις παροχές ασφάλισης, άλλες παροχές όπως δωρεάν χρήση parking, βρεφονηπιακού σταθμού κλπ., και κυρίως τις ηθικές αμοιβές που συνδέονται με τον τρόπο που αντιμετωπίζει η διοίκηση της επιχείρησης τον εργαζόμενο και τις σχέσεις που έχει αυτός με τους συναδέλφους του (βλ. σχήμα 13.2).

Η υλική αμοιβή παίζει κυρίαρχο ρόλο στο πλέγμα των αντιπαροχών προς τον εργαζόμενο. Στην περίπτωση που η επιχείρηση περιορίζεται στην ηθική αμοιβή, αναγνωρίζοντας την προσφορά του εργαζόμενου και αυτή δεν ακολουθείται από χρηματική υποστήριξη, τότε ο εργαζόμενος δεν πείθεται από τη στάση της επιχείρησης. Δηλαδή αν η διοίκηση επικροτεί με λόγια τις προσπάθειες ενός εργαζόμενου, αυτό σε λίγο χρονικό διάστημα παύει να πείθει διότι ο εργαζόμενος κάνει τη σκέψη: «εφόσον εγώ αποδίδω στην εργασία μου έτσι ώστε η επιχείρηση που εργάζομαι να αυξάνει τα κέρδη της, δεν θα πρέπει και η επιχείρηση να αυξήσει την αμοιβή μου?»

Η φιλοσοφία αυτή αντιμετώπισης των εργαζομένων, εφαρμόζεται σε αγορές εργασίας όπου η προσφορά υπερκαλύπτει σαφώς τη ζήτηση, και κατά συνέπεια είναι εύκολο για μία επιχείρηση να προσλάβει άτομα όταν κάποιος εργαζόμενος αποχωρήσει. Στις επιχειρήσεις αυτές απλοποιείται η εργασία σε μεγάλο αριθμό

¹ Ο Ρώσος ψυχολόγος Ρανιον με τη θεωρία της εξαρτημένης μάθησης απέδειξε ότι οι πράξεις που έχουν θετικά αποτελέσματα είναι επαναληπτές, ενώ αυτές που έχουν αρνητικά αποτελέσματα είναι αποφευκταίες

θέσεων εργασίας, ώστε να είναι εύκολη η μετακίνηση εργαζομένων εντός της επιχείρησης, σε περίπτωση κωλύματος ή αποχώρησης ενός ή περισσότερων εργαζομένων, έως ότου προσληφθούν οι αντικαταστάτες τους.



Σχήμα 13.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα της εργασίας

Μέχρι στιγμής προσεγγίσαμε δύο **εξ αντιδιαστολής φιλοσοφίες ΔΑΠ**. Η μία από αυτές επιδιώκει τη **μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας** του εργαζομένου μέσω ενός συστήματος υψηλών αμοιβών και η άλλη επιδιώκει την ελαχιστοποίηση των αμοιβών επιζητώντας την **ελάχιστη αποδοτικότητα** απλών εργασιακών διαδικασιών. Στην πράξη, συναντά κανείς πλήθος προσεγγίσεων του ως άνω θέματος, όπως για παράδειγμα επιχειρήσεις που επιζητούν το μέγιστο της ανθρώπινης απόδοσης από χαμηλά αμειβόμενους εργαζόμενους. Οι προσεγγίσεις αυτές είναι μοιραίο να αποτύχουν στην περίπτωση που επιζητούν **μακροπρόθεσμα** αποτελέσματα. **Βραχυπρόθεσμα**, ο εργαζόμενος μπορεί να δραστηριοποιηθεί έντονα, προσδοκώντας την αντίστοιχη αμοιβή. Όταν όμως με την πάροδο του χρόνου διαπιστώσει ότι η αμοιβή αυτή δεν θα έρθει, τότε αυτός απογοητεύεται και η αποδοτικότητά του μειώνεται.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση προσπαθήσει να επιτύχει υψηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων, θα αντιμετωπίσει ένα ακόμη πλέγμα προβλημάτων που εξαρτάται από τις επαγγελματικές εμπειρίες των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι δύσκολα πείθονται για τις προθέσεις της επιχείρησης και μέχρι να πεισθούν, τηρούν στάση επιφυλακτική έως αρνητική. Συχνά προσπαθούν να εξασφαλίσουν το μέγιστο της αμοιβής προσφέροντας το ελάχιστο της εργασίας τους. Επίσης δεν είναι σπάνιες οι φορές που αντιμετωπίζουν τα συστήματα υψηλών αμοιβών ως αδυναμία της

επιχείρησης που εκδηλώνει την εξάρτησή της από τους εργαζόμενους. Για να αντιμετωπισθεί αυτό το φαινόμενο πρέπει **το σύστημα αμοιβών να είναι απόλυτα συνδεδεμένο με την προσφορά των εργαζομένων.**

5 Συστήματα αμοιβών στις τουριστικές επιχειρήσεις

Οι μισθοί αποτελούν μια πηγή υποκίνησης των υπαλλήλων για να εργάζονται αποτελεσματικά. Ο συντελεστής αμοιβών που προσφέρεται είναι από τα πιο σπουδαία ανταλλάγματα προς ένα άτομο, το οποίο σκέφτεται να αναλάβει μια νέα θέση. Μετά το 1950 υιοθετήθηκαν ορισμένες αρχές για τον καθορισμό των αμοιβών των εργαζομένων.

Οι μισθοί των υπαλλήλων τουριστικών επιχειρήσεων βρίσκονται κοντά στο χαμηλό κόστος της μισθολογικής κλίμακας. Οι μισθοί όμως των στελεχών των τουριστικών επιχειρήσεων συνήθως κυμαίνονται σε ψηλά επίπεδα.

Στη στάση του ατόμου απέναντι στο μισθό, αντανακλώνται οι προσωπικές προσδοκίες, το επίπεδο φιλοδοξίας, οι οικονομικές υποχρεώσεις και η κοινωνική υποδομή.

Συχνά δίνεται έμφαση από έναν υπάλληλο στο μισθό που παίρνει ένας άλλος που μπορεί να ανήκει στο ίδιο επίπεδο. Ένας μάγειρας π.χ. μπορεί να παίρνει 1.800 € εβδομαδιαία και να είναι ευχαριστημένος, επειδή παίρνει το μεγαλύτερο μισθό στην κουζίνα, ενώ κάποιος άλλος μάγειρας που παίρνει 2.000 € εβδομαδιαία, μπορεί να είναι δυσαρεστημένος, επειδή κρίνει ότι την ίδια αμοιβή παίρνει ένας τρίτος μάγειρας, που θεωρείται κατώτερος από αυτόν.

Πέρα από την έλλειψη μεθόδου στον καθορισμό των βασικών μισθών, πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλοι παράγοντες, όπως είναι τα φιλοδωρήματα, η παροχή τροφής και στέγης κλπ. Υποστηρίζεται ότι το σύστημα πληρωμών στις τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα, επειδή αποτελείται από:

α) βασικό μισθό, στέγαση, διατροφή και

β) φιλοδωρήματα και συχνά ποσοστά διαφόρων υπηρεσιών.

6 Οι μεταβολές των μισθών

Η ανθρωπότητα βιώνει μία περίοδο που η μείωση των αμοιβών είναι συνηθισμένο φαινόμενο. Ορισμένες επιχειρήσεις όμως συνεχίζουν να παρέχουν αυξήσεις λόγω πολυετούς υπηρεσίας, ώστε να αναγνωρίζεται η ικανότητα ενός εργαζόμενου, ενώ άλλες υιοθετούν κλίμακες μισθών ανάλογα με την ηλικία.

Πολλοί αντιτίθενται στις κλίμακες αυξήσεων, υποστηρίζοντας ότι τα χρόνια υπηρεσίας και η ηλικία δεν παίζουν ρόλο, εφόσον η εργασία εκτελείται κανονικά. Σε ορισμένες επιχειρήσεις αναθεωρήσεις των μισθών γίνονται σε ετήσια βάση για να διατηρηθεί το απαιτούμενο προσωπικό, είτε η τουριστική επιχείρηση είναι διαρκούς λειτουργίας, είτε λειτουργεί εποχιακά.

Έχει διαπιστωθεί, ότι αν δεν υιοθετηθεί ένα σύστημα πολιτικής μισθών θα υπάρχουν ανωμαλίες, αδικίες και δυσaréσκειες.

7 Κριτήρια καθορισμού των αμοιβών

Οι παράγοντες που επιδρούν στο σχηματισμό των αμοιβών είναι:

- α) οι επικρατούσες αμοιβές στη συγκεκριμένη αγορά εργασίας,
- β) η ικανότητα πληρωμής από τον εργοδότη, που επηρεάζει την αμοιβή ανεξάρτητα με το τι συμβαίνει στην αγορά εργασίας,
- γ) το κόστος της ζωής
- δ) η παραγωγικότητα, όπου υψηλή παραγωγικότητα σημαίνει αντίστοιχα και υψηλότερους μισθούς
- ε) η διαπραγματευτική δύναμη των εργατικών συνδικάτων
- ζ) οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας, όπου ο συνδυασμός δεξιοτήτας, προσπάθειας και ευθύνης που απαιτεί κάθε εργασία καθορίζει και την αμοιβή της.

8 Σχέδια μεριδίων στα κέρδη

Έχει δημιουργηθεί από ορισμένα ξενοδοχεία (π.χ. Marriot και Holiday Inn) ένας αριθμός σχεδίων διαμοιρασμού των κερδών, τα οποία έχουν θεσπίσει πλεονεκτήματα φόρων και για τον εργοδότη αλλά και για τον εργαζόμενο. Επίσης ανεβάζουν το ηθικό, γιατί δημιουργούν στον εργαζόμενο την αίσθηση ιδιοκτησίας στην επιχείρηση. Σε μερικές ακόμα περιπτώσεις, πρωταρχικό κίνητρο για τη δημιουργία ενός σχεδίου μοιράσματος των κερδών ήταν να αποκλειστεί το σωματείο. Επίσης, τα σχέδια αυτά τείνουν να ενθαρρύνουν τη σταθερότητα του εργαζομένου εφόσον κρίνονται ασφαλή, διότι ο εργαζόμενος θα φύγει πιο δύσκολα από την επιχείρηση, προκειμένου να μη χάσει το μερίδιό του στα κέρδη.

9 Άλλα ωφέληματα και συμπληρωματικές παροχές

1. **Σχέδια συνταξιοδότησης:** Στην Ελλάδα υπάρχει πάντα ένας φορέας συνταξιοδότησης, στον οποίο δίνονται οι εισφορές σε όλη τη διάρκεια της εργασίας και, μετά τη συμπλήρωση ορίου ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας, το άτομο συνταξιοδοτείται. Στην Αμερική υπάρχουν τα συστήματα της American Express και της Railroad Retirement. Μερικά από τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία έχουν δημιουργήσει σχέδια διανομής κερδών με συμπληρωματικά οφέλη κοινωνικής ασφάλισης κατά τη συνταξιοδότηση.

2. **Σχέδια απόκτησης μετοχών της εταιρίας από τους υπαλλήλους:** Ένα τέτοιο σχέδιο αποτελεί συσσώρευση χρημάτων απαλλαγμένων από φόρους. Δεν αποδίδεται φόρος στις συνεισφορές που λαμβάνονται από τους υπαλλήλους όλα τα χρόνια, ούτε και στο μέρισμα, επιτόκιο ή ότι άλλο εισόδημα λαμβάνεται σαν αποτέλεσμα των κρατήσεων και των επενδύσεων από τα χρήματα που συνεισφέρονται. Το σχέδιο δεν περιλαμβάνει υπαλλήλους σωματείου. Υπάλληλοι που μετέχουν στο σχέδιο, αλλά αποχωρήσουν πριν τα 4 έτη, χάνουν όλο το μερίδιό τους, που προστίθεται στις μετοχές των υπαλλήλων που παραμένουν.

3. **Παροχές (οφέλη) εργαζομένων:** Συνήθως παρέχονται στους εργαζόμενους των ξενοδοχείων, δωρεάν γεύματα κατά την ώρα εργασίας ή στέγη. Επιπλέον παροχές είναι η προμήθεια στολών ή ειδικών κουστουμιών σε υπαλλήλους στην υποδοχή, σε καμαριέρες και καθαρίστριες, στους σερβιτόρους κλπ. Στα εστιατόρια παρέχεται δωρεάν ένα γεύμα στους εργαζόμενους. Στα τουριστικά πρακτορεία και στις αεροπορικές εταιρείες προσφέρονται ταξίδια σε χαμηλές τιμές ή δωρεάν, γεύματα, ταξίδια διακοπών, στολές κλπ. Στις τουριστικές επιχειρήσεις παρέχεται επίσης υγιεινή και ιατρική ασφάλιση. Γενικά, όσο περνάει ο καιρός, ο αριθμός των πρόσθετων παροχών τείνει να αυξάνεται.

4. Πρόσθετες παροχές, έκτακτες απολαβές: Πρόσθετη παροχή είναι οτιδήποτε λαμβάνει ο άνθρωπος το οποίο αισθάνεται ότι έχει αξία. Έτσι οι τίτλοι, η μεταφορά ανώτερων υπαλλήλων ή ένα ομαδικό νομικό σχέδιο για την αντιμετώπιση των νομικών τους προβλημάτων μπορούν να θεωρηθούν ως πρόσθετες παροχές, οι οποίες είναι κατά κανόνα καλύτερες από τους μισθούς, γιατί είναι αφορολόγητες.

Μερικές συνηθισμένες πρόσθετες παροχές στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι:

- όλα τα έξοδα του αυτοκινήτου,
- ασφάλεια ζωής που παρέχεται εξ ολοκλήρου,
- ταξίδι διακοπών, σε συνδυασμό με δουλειά, ώστε να μπορεί να αφαιρεθεί από το φόρο,
- αποζημίωση ιατρικών εξόδων και φαρμάκων.

Σε γενικές όμως γραμμές, οι παροχές αυτές αφορούν ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη και όχι προσωπικό βάσης².

Οι συνδικαλιστικές απαιτήσεις, η μεταβαλλόμενη στάση του εργαζόμενου, οι απαιτήσεις της πολιτείας, το πάγωμα των μισθών και ο ανταγωνισμός που αναγκάζει τους εργοδότες να χρησιμοποιούν πρόσθετες παροχές για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν το προσωπικό τους, οδήγησαν στην ανάπτυξη ειδικών προγραμμάτων πρόσθετων παροχών και εξυπηρετήσεων στους εργαζόμενους. Το κόστος των πρόσθετων παροχών συχνά συμψηφίζεται με ορισμένες θετικές συνέπειες που επέρχονται, όπως είναι η πιο αποτελεσματική στρατολόγηση, το βελτιωμένο ηθικό των εργαζομένων, η χαμηλότερη κινητικότητα, οι λιγότερες απουσίες κλπ.

10 Είδη Πρόσθετων Παροχών

1. Οικονομικές Εξυπηρετήσεις:

α) πιστωτικοί οργανισμοί: οι συνεταιρισμοί αυτοί προσφέρουν υψηλότερο τόκο από πολλές εμπορικές τράπεζες, ενώ παράλληλα χορηγούν δάνεια στους εργαζόμενους. Η Διοίκηση δεν αναμειγνύεται καθόλου στη διεύθυνσή τους.

β) οικονομική βοήθεια από την επιχείρηση: πέρα από τους πιστωτικούς οργανισμούς συχνά η ίδια η επιχείρηση χορηγεί στο προσωπικό της δάνεια με μικρό ή και καθόλου

² Προσωπικό βάσης είναι το σύνολο των εργαζομένων στις κατώτερες βαθμίδες του οργανογράμματος. Καλείται προσωπικό βάσης διότι αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται η λειτουργία της επιχείρησης.

τόκο. Συχνά, η επιχείρηση καλύπτει δαπάνες για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή για τη μετακίνηση σε θυγατρική τουριστική επιχείρηση.

2. Προγράμματα Ασφάλειας:

Αρκετά δημοφιλής είναι η παροχή ομαδικών ασφαλίσσεων για κάλυψη θανάτου, ατυχήματος, διαμελισμού αλλά και φαρμακευτικής και νοσοκομειακής περίθαλψης.

3. Επιστημονικές Εξυπηρετήσεις:

Συχνά οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν δωρεάν τις υπηρεσίες, π.χ. του λογιστή της ξενοδοχειακής μονάδας, για προσωπικό τους λόγο.

4. Ψυχαγωγικές Εξυπηρετήσεις:

α) προσφορά αθλητικών προγραμμάτων, όπου συμμετέχουν οι εργαζόμενοι.

β) κοινωνικές εκδηλώσεις όπως χοροί, συνεστιάσεις, κλπ. στις οποίες μπορούν να λάβουν μέρος και οι οικογένειες των εργαζομένων.

γ) άλλες ψυχαγωγικές ενέργειες, όπως είναι η προβολή ταινιών κατά τη διάρκεια των γευμάτων, οι ευκαιρίες για hobbies κλπ.

5. Άλλες Εξυπηρετήσεις:

α) βοήθεια για αγορές μέσω έκπτωσης σε συγκεκριμένα καταστήματα.

β) εξασφάλιση κατοικίας και μεταφοράς,

γ) εξυπηρέτηση φαγητού.

10.1 Αρχές προγραμμάτων πρόσθετων παροχών

1. Η εξυπηρέτηση πρέπει να συμβάλλει στην επιχείρηση τουλάχιστον όσο και το κόστος της.

2. Η πρόσθετη παροχή πρέπει να ικανοποιεί μια πραγματική ανάγκη.

3. Τα ωφέληματα πρέπει να περιορίζονται σε δραστηριότητες, στις οποίες η ομάδα είναι πιο αποτελεσματική από το άτομο, αν και το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εισοδήματος και η οικογενειακή κατάσταση, κάνουν τα άτομα να διαφέρουν κατά πολύ μεταξύ τους, χωρίς να μπορούν απαραίτητα να ανταποκριθούν εξίσου σε μια παροχή ομαδικής φύσεως.

4. Το όφελος πρέπει να εκτείνεται σε όσο το δυνατόν ευρύτερη βάση, με σκοπό να συμμετέχουν όσο το δυνατόν περισσότεροι υπάλληλοι.

5. Πρέπει να αποφευχθεί η έννοια του φιλάνθρωπου πατερναλισμού κατά την παροχή των εξυπηρετήσεων.

6. Το κόστος των παροχών πρέπει να μπορεί να υπολογιστεί και να λαμβάνεται πρόνοια για τη σωστή χρηματοδότησή τους.

Γενικά για να γίνουν οι πρόσθετες παροχές πιο αποτελεσματικές, πρέπει να επικοινωνεί γι' αυτές η διοίκηση με τους εργαζόμενους και να γίνεται επιλογή, εξαρτώμενη από τη συνάρτηση του κόστους τους και της ανταπόδοσής τους στην τουριστική επιχείρηση.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Durbin A. «Fundamental of organizational behavior». N.Y. 1960

Geen R. G. *“Human Motivation. A Social Psychological Approach”* Brooks Cole 1995

Hall C.S. and Lindzey G. *“Introduction to Theories of Personality”* Wiley, N.Y. 1985

Leavit H. «Managerial psyhology» N.Y. 1961

Κωσταρίδου Ευκλείδη Α. *“ψυχολογία Κινήτρων”* Ελληνικά Γράμματα 1999

Λαλούμης Δ & Ρούπας Β. *«Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων»*
Interbooks, Αθήνα 1997

